



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

**Opinnäytetyö**

**AMMATTIOPISTON  
RUOKAPALVELUPROSESSIT**

**Arja Siivonen**

**Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Restonomi (ylempi amk)**

**2010**

TURUN  
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Arja Siivonen	
Ammattiopiston ruokapalveluprosessit	
Restonomi (yamk)	Ohjaajat Eija Koivisto ja Marita Antikainen
Toukokuu 2010	Sivumäärä 83 + 13
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa ja kuvata ammattiopiston ruokapalvelun ruokatuotantoon liittyvät ydinprosessit. Tavoitteena on myös lisätä kohderyhmän tietoisuutta työstään ja sen kehittämisestä. Haasteena oli käynnistää muutos perinteisestä toimintatavasta kohti prosessimaista toimintatapaa ja löytää yhteistyössä henkilökunnan kanssa Balanced Scorecard –mallin mukaisia mittareita, jotka mahdollistavat selkeämmän ja tavoitteellisemman tuloksen seurannan.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, kuvaileva tapaustutkimus, jonka teoreettinen viitekehys on rakennettu prosessijohtamisen ja laadunhallinnan keskeisiin teorioihin ja käsitteisiin. Tutkimusote on kriittis-realistinen. Tiedonkeruun instrumentteja ovat ruokapalveluhenkilökunta, ammatinopettajat sekä rehtorit. Asiantuntijuus ja arvioitsijoiden kokemusmaailma sekä refleктоiva yhteistoiminnallinen arvottaminen tiedon tuottamisessa ovat pohjana luotettavan tiedon tuottamiselle.</p> <p>Kevään 2009 aikana pidettiin kuusi prosessityöistuntoa, joissa kaikissa oli mukana koko ruokapalveluhenkilökunta ja työilmapiirikartoitusistuntoa lukuunottamatta rehtori tai apulaisrehtori. Istunnoissa tarkasteltiin organisaation ja ruokapalvelujen toiminta-ajatusta, visiota, ja strategiaa/toimenpideohjelmia. Työilmapiirikartoitusistunnossa kehitettäviksi kohteiksi nousivat selkeä työnjako ja vastuut. Istunnoissa kuvattiin ruokapalvelun ruokatuotannon ydinprosessit ja laadittiin prosessien perustietolomakkeet. Julkishallintoon muokatun tasapainotetun tulokortin mukaisesti laadittiin seurantakohteet ja mittarit seuraaviin osioihin: yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja henkilöstö sekä taloudelliset resurssit. Kehittämistoiminta koettiin mielekkääksi. Ruokapalveluihin liittyvän toiminnan tietoisuuden lisääminen niin omalle työyhteisölle kuin oppilaitoksen johtoportaalle nähtiin tärkeänä osana tuloksellisen, taloudellisen ja tehokkaan ruokapalvelun toteuttamisessa ja kehittämisessä.</p>	
Hakusanat: ruokapalvelut, prosessiajattelu, tasapainotettu tulokortti	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES      ABSTRACT

Master's Degree Programme in Hospitality Management	
Arja Siivonen	
Food Service Processes in Technical College	
Master of Hospitality Management	Instructors: Eija Koivisto, Marita Antikainen
Date May 2010	Total number of pages: 83 + 13
<p>The purpose of this thesis is to recognise and describe the core processes related in catering service and food production in a vocational college and to increase the target group's awareness of their own work and the importance of developing it. The challenge was in launching a new, process-based approach and, in co-operation with the personnel, finding the indicators accordant with the Balanced Scorecard-model which enable a clearer and a more target-oriented follow-up of results.</p> <p>This research is a qualitative, descriptive case study. The theoretical framework of the research is based on the central theories and concepts of process management and quality control. The approach of this practice-oriented research is critical realistic. The information was collected from the food service personnel, vocational teachers and principals of the college. The expertise and experiences of evaluators and a reflecting cooperative setting of values create a basis for producing reliability information.</p> <p>During the spring 2009 there were six process work sessions attended by the food service personnel. Except for the working atmosphere session, either the principal or the assistant principal of the college was also present. The focus of the sessions was to study business idea, vision, strategy and the agenda of the organisation food services provided. It became clear that the distribution of work and responsibilities required developing. The core processes in catering and food production were described and the basic information forms for the processes were created during the sessions. In accordance with the Balanced Scorecard for public administration, the follow-up targets and indicators for social and customer impact, processes and structures, regeneration and personnel, and economic resources were also being defined. The administrative staff and the personnel considered developing meaningful and increasing the operational knowledge and awareness was regarded as an essential factor in executing and developing productive, economical and efficient food service.</p>	
Keywords: food services, process thinking, Balanced Scorecard	
Deposit at: The Library of Turku University of Applied Sciences	

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Tietoa Novidasta	9
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
1.3 Työn rakenne	13
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>14</b>
2.1 Laadullinen tapaustutkimus	14
2.2 Kriittis-realistinen tutkimusote	16
<b>3 ORGANISAATION TOIMINTAA OHJAAVAT TEKIJÄT</b>	<b>17</b>
3.1 Strategia	17
3.1.1 Johtamisen haasteet	18
3.1.2 Suunnittelun tarkoitus	21
3.1.3 Päämäärät ja tavoitteet	22
3.1.4 Suoritusten arviointi	25
3.2 Laatu	25
3.2.1 Koulutuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ja ammatillisen osaamisen alueet ravitsemisalalla	29
3.2.2 Ruokapalvelujen laatuun vaikuttavia tekijöitä	32
3.3 Prosessilähtöinen toiminta	37
3.3.1 Prosessijohtamisen periaatteet	39
3.3.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaus	39
3.3.3 Mittaus, analysointi ja parantaminen	40
<b>4 BALANCED SCORECARD, TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI</b>	<b>41</b>

<b>5</b>	<b>RUOKAPALVELUPROSESSIEN LUOMINEN JA MITTARIEN LAATIMINEN</b>	<b>44</b>
5.1	Tutkimuksen kulku ja palaverien sisältö	46
5.1.1	Ensimmäinen istunto	46
5.1.2	Toinen istunto	54
5.1.4	Neljäs istunto	59
5.1.5	Viides istunto	62
5.1.6.	Kuudes istunto	67
5.2	Yhteenveto prosessi-istunnoista	72
<b>6</b>	<b>RUOKAPALVELUT JA TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>76</b>
7.1	Pohdintaa työstä	76
7.2	Luotettavuuden arviointi	77
7.3	Tulevaisuuden haasteita	78
	<b>LÄHTEET</b>	<b>80</b>

## LIITTEET

Liite 1	Prosessin perustietolomake ruokapalvelun prosessi
Liite 2	Prosessin perustietolomake raaka-ainehankinnat
Liite 3	Prosessin perustietolomake sisäiset tilaustoiminnot
Liite 4	Prosessien perustiedot kehittämis ehdotukset
Liite 5	Suurkeittiön toiminnot
Liite 6	Ruokapalveluprosessikaavio 1
Liite 7	Ruokapalveluprosessikaavio 2
Liite 8	Raaka-aineiden hankintaprosessikaavio
Liite 9	Oheispalvelut/sisäiset -prosessikaavio
Liite 10	Ruokapalvelun Balanced Scorecard –tasapainotettu mittaristo

## KUVIOT

Kuvio 1. Novidan organisaatio.	10
Kuvio 2. Tukipalvelut ja opiskelijahuolto.	11
Kuvio 3. Strategiatoiminnan perspektiivejä.	18
Kuvio 4. Johtamisen osa-alueet	20
Kuvio 5. Kokonaislaatu	24
Kuvio 6. Demingin ympyrä	40
Kuvio 7. Tutkimuksen eteneminen	45
Kuvio 8. Ruokatuotannon pääprosessit (muokattu)	60

## TAULUKOT

Taulukko 1. Douglas McGregorin X- ja Y -teoria	19
Taulukko 2. Asiakkuusstrategia	20
Taulukko 3. Lares-Mankin viitekehys toimeenpanon kehittämiseksi	23
Taulukko 4. Keskeiset käsitteet prosessissa	38
Taulukko 5. Suurkeittiön asiakkaat ja keittiön tehtävät	52
Taulukko 6. Suurkeittiön kumppanit	53
Taulukko 7. Yhteistyö hyvässä työprosessissa - ominaisuudet.	57
Taulukko 8. Suurkeittiön työilmapiirin tila.	58
Taulukko 9. Henkilökunnan tehtäväkuvat.	69
Taulukko 10. Toimintaohjelma.	72

## 1 JOHDANTO

Uudenkaupungin kaupungin eri organisaatioissa ollaan siirtymässä vaiheittain prosessijohtoiseen työhön. Organisaatioiden toimintaa on lähdetty miettimään kaupungin mission, vision strategian pohjalta. Tavoitteita on asetettu tasapainotetun mittarin eli Balanced Scorecardin mukaisesti. Toimintaa on lähdetty kuvaamaan prosesseina, joille on asetettu tavoitteet. Näin saadaan näkyviksi kaikki toiminnot ja nähdään, miten käytännössä toiminnot muodostuvat. Mahdolliset päällekkäisyydet ja ongelmakohdat huomataan paremmin ja toimintaa voidaan kehittää edelleen prosessien kautta.

Novidan strategia on laadittu kuudeksi vuodeksi aikavälille 2007–2012. Sitä ovat olleet laatimassa oppilaitoksen johtokunta, koulutuslavastaavien työryhmä sekä koko henkilökunta. Pohjana suunnittelulle ovat olleet Uudenkaupungin kaupungin strategia ja kaupungin koulutuspalvelujen strategia. (Novidan strategia 2007–2012.)

Novidan missiona on edistää elinikäisen oppimisen periaatetta ja palvella elinkeinoelämän tarpeita sekä pyrkiä siihen, että jokaisella on mahdollisuus saavuttaa sellainen ammattitaito, jolla sijoittuu yhteiskunnan jäsenyyteen. Visiona on olla arvostettu ja luotettava koulutus- ja kehittämispalveluiden tuottaja. Toimintatapana on yhteistyö alueen yritysmaailman kanssa sekä muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Arvoissa nousevat esille oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, suvaitsevaisuus ja yksilön kunnioitus. Toiminnassa arvostetaan vastuullisuutta, täsmällisyyttä ja ahkeruutta sekä asiakaslähtöisyyttä että palvelualttiutta. Lisäksi tärkeiksi asioiksi nostetaan muutosvalmius, oppimishalukkuus, ammatillinen osaaminen, yrittäjäyys sekä laatu ja yhteisyö. Toiminta-ajatuksena on antaa monialaista ammatillista koulutusta sekä nuorille että aikuiselle ja kehittämispalveluita elinkeinoelämälle. Koulutuksessa otetaan huomioon muuttuvat tarpeet, ajanmukaisuus ja erilaiset oppijat. (Novidan strategia 2007–2012.)



Novidan tavoitteet on asetettu seuraavasti:

- tarjoaa monipuoliset ja laadukkaat palvelut
- prosessit ovat tehokkaita
- aktiivinen yhteistyökumppani
- johtaminen tehokasta ja osallistuvaa. (Novidan strategia 2007–2012).

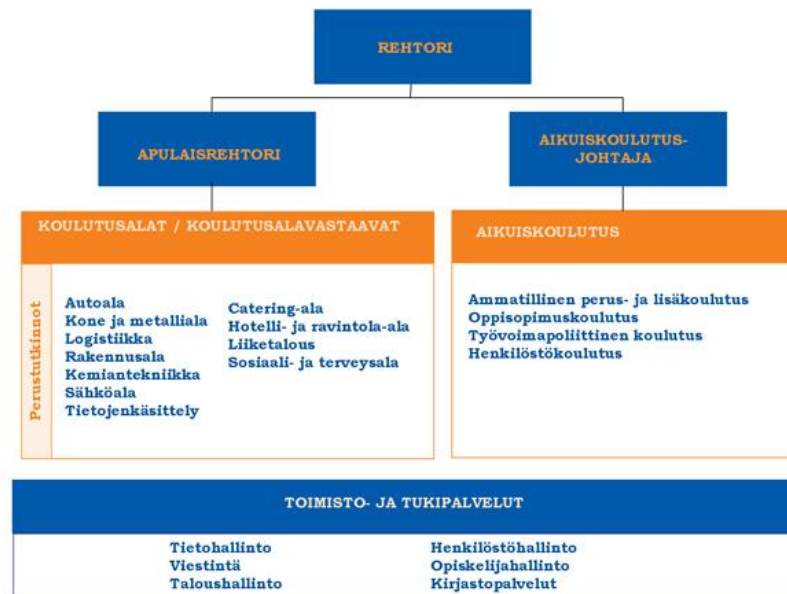
Opinnäytetyöni liittyy ammattioppilaitoksen ruokapalvelujen kehittämiseen. Ruokapalvelut kuuluvat opiskelija- ja henkilöstöpalveluihin ja tukevat näin osaltaan oppilaitoksen ydintoimintoja. Oppilaitoksen ruokapalvelut ovat tärkeässä osassa tukemassa yksilön hyvinvointia monin eri tavoin. Ruokailuun liittyy laaja ravitsemuksellinen näkökulma ja ruokailuhetki ovat osa sosiaalista toimintaa. Se on lepoaika, jossa pitäisi saada sekä fyysisiä että psyykkisiä resursseja päivän muuhun toimintaan.

### 1.1 Tietoa Novidasta

”Novida on monialainen ammatillinen oppilaitos, jossa voi suorittaa toisen asteen perusopinnot sekä ammatillisia lisä- ja täydennysopintoja. Oppilaitoksessa on noin 570 perustutkinto-opiskelijaa sekä noin 200 oppisopimusopiskelijaa. Lisäksi vuosittain noin 800 aikuista suorittaa jonkun Novidan järjestämän kurssin. Uudenkaupungin ammattiopisto Novida tuottaa yhteistyössä työelämän kanssa monialaista ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille sekä kehityspalveluja elinkeinoelämälle. Koulutus on ajanmukaista ja innovatiivista, yhteiskunnan muuttuvia tarpeita ennakoivaa sekä niin laajakaat kuin erityistä tukea tarvitsevat oppijat huomioivaa.” (Novidan esittely. [viitattu 9.2.2009].)

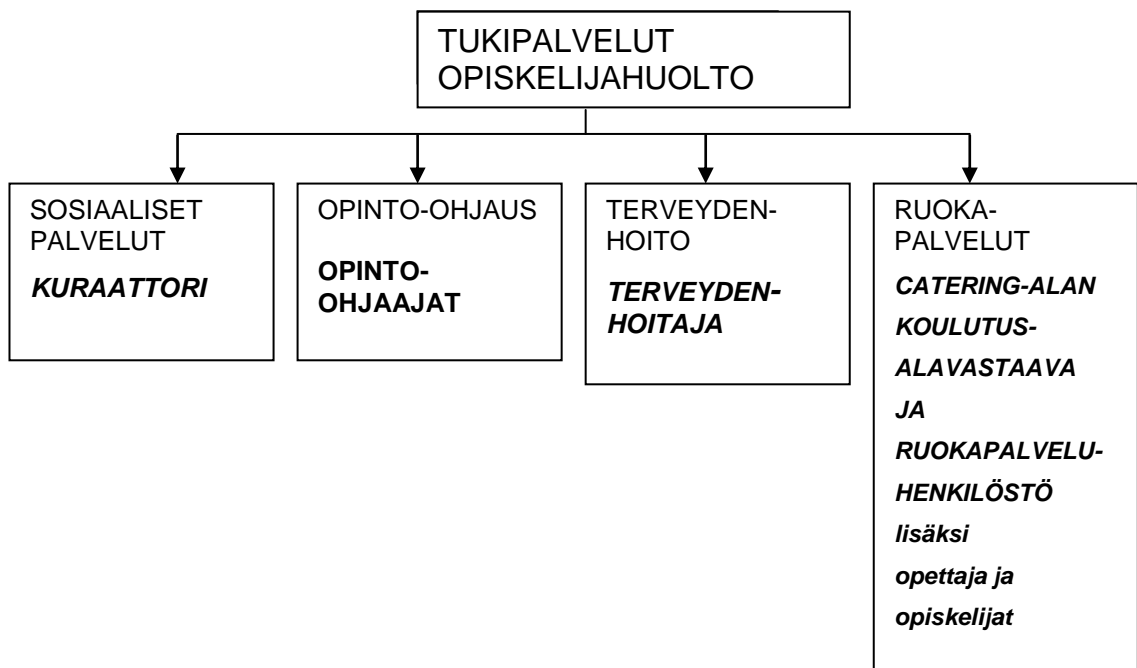
Uudenkaupungin ammattiopisto Novidan omistaja on Uudenkaupungin kaupunki. Novida noudattaa Uudenkaupungin kaupungin hallinto- ja muita sääntöjä. Oppilaitoksen johtokuntaan kuuluu seitsemän jäsentä. Ammatillisen koulutuksen johtokunta päättää tehtävistä, jotka Laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998), Asetus ammatillisesta koulutuksesta (811/1998), Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) ja Asetus ammatillisesta

aikuiskoulutuksesta (812/1998), sille on määrännyt. Ammatillisen koulutuksen johtokunta on siirtänyt osan päätösvalloistaan Uudenkaupungin ammattiopisto Novidan rehtorille, joka toimii esittelijänä johtokunnassa. (Novidan hallinto. [viitattu 9.2.2009] <http://www.vsai.fi>)



Kuvio 1. Novidan organisaatio. (Novidan hallinto [viitattu 9.2.2009]).

Novidan koulutustarjonta muodostuu kymmenestä eri alojen ammatillisista perustutkinnoista, joissa on yhteensä neljätoista erilaista koulutusohjelmaa. Koulutusaloja on neljä: tekniikan ja liikenteen ala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Kaikilla koulutusaloilla voi suorittaa myös ylioppilastutkinnon samanaikaisesti ammatillisen tutkinnon kanssa. Oppilaitoksessa toimii myös aikuiskoulutusosasto, joka vastaa ammatillisesta perus- ja lisäkoulutuksesta, oppisopimuskoulutuksesta, työvoimapolitiittisesta koulutuksesta ja henkilöstökoulutuksesta.



Kuvio 2. Tukipalvelut ja opiskelijahuolto.

Kuvioon 2 esittää Novidan tuki- ja opiskelijapalveluja. Tuki- ja opiskelijapalvelut jakaantuvat sosiaalsiin palveluihin, opinto-ohjaukseen, terveydenhoitoon ja ruokapalveluihin. Ruokapalvelujen toteutukseen osallistuvat catering-alan koulutus-alavastaava ja ruokapalveluhenkilöstö sekä lisäksi catering-alan opettaja ja alan opiskelijat. Koulutus-alavastaavan ja opettajien lähin esimies on apulaisrehtori. Koulutus-alavastaavan tehtävät ruokapalvelujen osalta ovat ruokapalvelujen kehittäminen, yhteyshenkilönä oleminen opettajien ja ruokapalveluhenkilöstön välillä ja hankintaesitysten tekeminen ja isompien hankintojen toimeenpano.

Novidan ruokapalveluista vastaa catering-osaston yhteydessä toimiva opiskelija/henkilöstöravintola. Ruokapalveluista vastaa ruokapalveluesimies, joka toimii läheisessä yhteistyössä catering-alan koulutusvastaavan kanssa. Suurkeittiössä työskentelee ruokapalveluesimiehen lisäksi yksi ruokapalvelutyöntekijä niinä päivinä, kun ruokapalvelujen toteuttamiseen osallistuvat ravitsemisalan opiskelijat. Kun opiskelijoita ei ole mukana

suurkeittiön toiminnassa, ruokapalveluista huolehtii ruokapalveluesimies ja kaksi ruokapalvelutyöntekijää. Ruokapalveluhenkilöstö on kuulunut kaupungin ruokapalveluorganisaatioon, jonka toimintaa johtaa ruokapalvelupäällikkö.

Ruokapalveluhenkilöstö on 1.8.2009 siirtynyt kaupungin ruokapalveluista Novidan palvelukseen. Ruokapalveluhenkilöstön esimiehenä on rehtori. Ruokapalveluhenkilöstön tehtäviin opiskelijaravintolassa kuuluu ruokapalvelujen päivittäisestä toiminnasta vastaaminen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohteina ovat Novidan ruokapalveluihin liittyvien prosessien kartoittaminen ja toiminnan päätavoitteiden kirjaaminen sekä tavoitemittareiden asettaminen. Tarkoituksena on kuvata ruokapalvelujen nykytila prosesseina sekä toiminnan muuttaminen tavoitteiden mukaisiin prosesseihin, joissa toimintaa seurataan asetetuilla mittareilla. Ruokapalvelujen toiminnan laadun ja tehokkuuden varmistamiseen käytetään tasapainotettua mittaristoa (BSC), joka on sovellettu julkishallinnon toimintaan sopivaksi. Osallistuva henkilöstö on avainasemassa toiminnan kehittämisessä ja yrityksen johdon antama tuki on ensiarvoisen tärkeää.

Tavoitteena oli keväällä 2009 aikana pitää catering-osaston prosessi-istuntoja 4-6. Tarkoituksena oli selvittää, mitä Novidan strategia merkitsee catering-osaston toiminnassa, mitkä ovat ruokapalvelun tavoitteet ja arvot. Tarkoituksena on tehdä myös työilmapiirikartoitus, jossa nostetaan esiin ne asiat, jotka ovat tärkeitä hyvälle yhteistyölle ja kartoitetaan mikä on näiden esille tulevien asioiden tila kyseisellä hetkellä. Tavoitteena on myös selvittää, mistä ruokapalvelun prosessit muodostuvat, mitkä ovat tavoitteet ja miten niitä mitataan. Tavoitteena oli saada prosessi-istunnoista sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää tasapainotetun tulokortin laatimiseen. Teoriatietoa sovelletaan käytännön toiminnassa, jonka kautta saadaan tietoa kyseisen yrityksen toimintaprosesseista ja laatumittareista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitä Novidan strategia merkitsee ruokapalveluissa?

Millaiset ovat Novidan ruokapalvelujen toimintaprosessit?

Mitkä ovat ruokapalvelun laadulliset mittarit BSC:n mukaan?

Novidan tavoitteiden mukaisesti myös ruokapalvelujen tulisi olla monipuolisia ja laadukkaita. Miten edellä esitetty tavoite on sisäistetty ja miten se näkyy ruokapalvelussa, on tärkeä selvittää. Novidan tavoitteiden mukaan prosessien pitää olla tehokkaita. Toinen kysymys kartoittaa ruokapalvelujen toimintaprosesseja ja kolmannessa kysymyksessä etsitään vastausta laadullisiin seurantakohtiin ja niiden mittareihin. Näiden kysymysten avulla voidaan kartoittaa ruokapalvelujen toimintaa, asettaa laadullisia ja monipuolisia tavoitteita ja luoda seurantamalli. Novidan yhtenä tavoitteena on myös tehokas ja osallistuva johtaminen. Ruokapalvelujen kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä henkilökunnan ja johtoportaan välillä.

### 1.3 Työn rakenne

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan Novidan toiminta-ajatuksista, oppilaitoksen organisaatiosta ja selvitetään taustaa opinnäytetyön tekemiselle. Tässä osiossa selviävät myös tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi kuvaillaan tutkimusmenetelmiä, kuten laadullista tapaustutkimusta ja kriittis-realistista tutkimusotetta.

Kolmannessa luvussa käsitellään organisaation toimintaa ohjaavia tekijöitä. Kerrotaan strategiasta ja siihen liittyvistä käsitteistä ja kerrotaan johtamisen haasteista. Laatuksymyksiä pohditaan koulutuksen ja ruokapalvelujen osalta. Luvussa käsitellään myös prosessijohtamisen teoriaa, prosessin tunnistamista ja kuvausta sekä prosessin analysointia ja parantamista.

Luvussa neljä käsitellään tasapainotetun BSC eli tasapainotetun tulokortin rakennetta ja sisältöä. Luku viisi sisältää varsinaisen kehittämistyön ja siinä kerrotaan istuntojen aikaisesta työskentelystä. Luvussa kuusi kerrotaan tasapainotetun tulokortin laatimisesta ruokapalveluihin. Viimeinen luku käsittelee työn pohdintaa, luotettavuutta ja työstä esiin nousevia tulevaisuuden haasteista.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Suurkeittiön ruokapalveluprosessien kartoitus on laadullinen tutkimus, johon sovelletaan tapaustutkimuksen lähestymistapaa. Tutkimuksen kohteena on selvittää kyseisen toimintapisteen ruokapalvelujen toimintaprosesseja, joiden lähtökohtana on toteuttaa oppilaitoksen ruokapalvelujen toiminta-ajatusta ja visiota strategian mukaisesti. Toimintaa kehitetään yhteistoiminnallisesti ja tutkimuksen menetelmänä käytetään havainnointia, vuorovaikutusta ja kirjallisia tuotoksia.

### 2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Työ on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja ihmiset ovat tiedon keruun instrumentteina. Lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen tarkastelu paljastaen odottamattomia seikkoja. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma eli malli muotoutuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaan. Tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.) Työssä tutkitaan suurkeittiön ruokapalveluprosesseja ja niiden ominaispiirteitä laadullisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on toimia kartoittavasti eli selvittää ruokapalvelujen toiminnan lähtökohtia oppilaitoksen strategian mukaisesti, tavoitteellisesti ja ottaen huomioon laatutekijät. Tutkimus on osaltaan kuvaileva eli ruokapalveluihin

liittyvien prosessien luomista ja kuvaamista tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2000, 127–128.)

Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa. Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät voivat olla monenlaisia. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvuus ja arvosidonnaisuus. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimustapaa tai – strategiaa. Erilaisia tapaustutkimuksen muotoja voivat olla mm. toimintatutkimus ja evaluaatiotutkimus. Osallistuva havainnointi liitetään usein tapaustutkimukseen. Tutkimuksessa tulee tehdä näkyväksi tutkimusprosessi, jotta lukija saa selville miten johtopäätöksiin on päädytty. Tämän kautta voidaan myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tapauksen ymmärtämiseen on otettava huomioon kontekstuaaliset seikat kuten ajalliset, paikalliset, taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset tekijät.

Tapauksella tarkoitetaan menetelmällisessä mielessä tutkimuksen kohdetta eli objektia. Tapaus voi olla mm. yksilö, yhteisö, organisaatio, tapahtuma tai tapahtumasarja, prosessi tai tilanne. Jos tutkitaan tilannetta, toimintaprosessia tai tapahtumaa on esitettävä myös alku- ja loppukohdat sekä tilanneyhteyksiä koskevat määritelmät. Tutkittava tapaus voi olla tyypillinen, jolla tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä, jonkinlainen rajatapaus, ainutkertainen, poikkeuksellinen tai opettava tai paljastava, jolloin päästään kiinni ennen tutkimattomaan ilmiöön. Tapaustutkimukselle on ominaista teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus, monimetodisuus sekä rakenteelliset että historialliset sidokset. Tapaustutkimusta voidaan pitää lähestymistapana, näkökulmana todellisuuden ja ”todellisuuden” tutkimiseen. Teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa keskenään uutta luovassa prosessissa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158–168; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-33.)

## 2.2 Kriittis-realistinen tutkimusote

Laajennettu tiedonkäsitys sisältää tieteellisesti hyväksytyn tiedon käsityksen lisäksi myös ns. evaluoivan eli arvioivan tiedon, joka ilmaisee jonkin asiantilan/teon olevan hyvä suhteessa johonkin annettuun arvojärjestelmään. Tiedontuottamistapa voi olla myös taidollista ja toiminnallista tai sosiaalinen tapahtuma, jossa asioita yhteisesti refleктоimalla saadaan arvioitua tietoa. Laajennettu tiedonkäsitys sisältää myös kokemusperäisen ja tunteiden välittämän tiedon. (Anttila 2007, 9-11.) Pragmaattisen teorian mukaan todetaan, että mikäli asia toimii, niin se on totta. Yleisiä asioita ja käsitteitä sovelletaan toisiinsa ja huomio kiinnitetään tuloksiin eli jos jokin saadaan toimimaan se riittää. Kriittinen realismi on pragmaattisen teorian metodologinen muoto. (Anttila 2006, 53, 92–93.)

Tutkimus- ja kehittämishankkeelle on ominaista aktiivisuus, tavoitteellisuus ja ongelmalähtöisyys, ja että tuloksena syntyy jotakin uutta, alan kehittämisen kannalta kiinnostava ratkaisu, jossa saatu tieto ja osaaminen on olennaista, ja jota voidaan soveltaa myös laajemmin. Kehittämistyön onnistumista arvioidaan eli evaluoidaan johonkin ominaisuuteen, kuten taloudellisuus, tehokkuus, tuloksellisuus ja arvioinnin tavoitteet ovat aina arvosidonnaisia. (Anttila 2007, 11–16.) Tämän kehittämishankkeen arvot pohjautuvat Novidan strategiaan ja Novidan arvoihin sekä yhteisesti sovittuihin ruokapalvelun tavoitteisiin ja arvoihin. Tasapainotetun mittariston arviointialueet nousevat julkishallinnon yleisistä sovitusta arviointialueista.

Työn tutkimusote on käytännönhakuinen ja objektiivinen. Kriittis-realistisen paradigman mukaan tutkimustulokset saavutetaan arvioimalla tutkimuskohteesta eri keinoin hankittujen tietojen merkitystä ja vaikuttavuutta. Kriittis-realistinen paradigma liittyy asiantuntijuus ja arvioitsijoiden kokemusmaailma ja syntyvän tiedon refleктоiva arvottaminen. Tutkimusotteelle on ominaista kohderyhmän tietoisuuden lisääminen, muutosprosessin käynnistäminen ja edistäminen. (Anttila 2007, 23–25.)

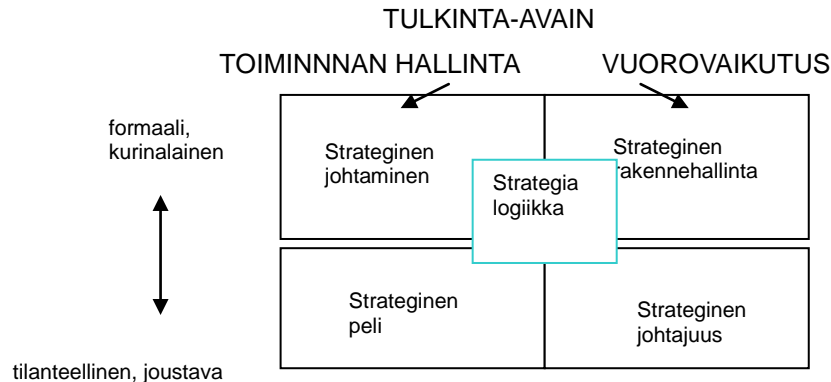


Novidan ruokapalveluprosessien luominen tehdään yhteistoiminnallisesti koko osaston henkilökunnan kesken, ja talon johto eli rehtorit ovat mukana toiminnassa suunnittelusta arviointiin asti. Prosesseja rakennetaan syklisesti ja syklien aikana tuotoksia tarkkaillaan, arvioidaan ja muutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi, jossa yhtenä arviointikriteerinä voi olla sujuva eteneminen. Arviointia tehdään reflektion avulla sekä formatiivisesti että summatiivisesti. Ulkopuolinen arviointi on myös mahdollista toteuttaa. Yhteistoiminnallisesti tarkastellaan mikä toimii ja mitä varten ja missä kontekstissa. (Anttila 2007, 44–48, 60, 73.)

### 3 ORGANISAATION TOIMINTAA OHJAAVAT TEKIJÄT

#### 3.1 Strategia

Näsin ja Aunolan (2002, 15–16) mukaan strategialla tarkoitetaan ”yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa” ja ”strateginen johtaminen viittaa prosessimalliin, joka suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan kautta ”käsittelee” strategiaa.” Karlöfin (1998, 13) mukaan strategia on päätösten tekemistä tulevan menestyksen saavuttamiseksi. Näsin ja Aunolan (2002, 17–20) mukaan nykypäivän strategiatoiminnan perspektiivejä voidaan kuvata kuvion 3 mukaan.



Kuvio 3. Strategiatoiminnan perspektiivejä. (Näsi ja Aunola 2002, 19).

Strategiajohtamisella tarkoitetaan prosessimallia, joka hahmottuu kuviossa 3. Strateginen rakennehallinta kuvaa yrityksen rakenteita eli organisaatiomallia ja operationaalista puolta. Strategisella johtajuudella viitataan johtajan persoonalliseen toimintaan yrityksen eri toimijoiden kanssa ja tällä viitataan myös yrityskulttuuriin. Strateginen peli koostuu tilannesidonnaisista ja joustavista ratkaisuista, jotka ovat osana toiminnan hallinnassa. Strategialogiikka on mukana kaikissa neljässä osalohkossa ja ohjaa niissä tapahtuvia aktiviteetteja. (Näsi & Aunola 2002, 12–19.)

Liiketoiminnan kolme vastuualuetta ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Vastuualueet jakaantuvat kolmeen vastuutasoon, joita ohjaavat arvot, sanat kuten diskurssit ja puheet sekä teot eli käytännöt. (Ketola 2005). Näiden asioiden pohjalta yritykset rakentavat omia strategioitaan, joissa näkyy koko yrityksen toimintamalli suunnitelmista käytännön toteutuksiin ja seurantaan. Strategioita ohjaavat myös visioinnit ja ennakkoinnit tulevista asioista.

### 3.1.1 Johtamisen haasteet

Hannagan (1998, 3-35) kuvaa teoksessaan niitä tekijöitä, jotka ovat muuttaneet johtamisen käytänteitä eri aikoina. 1800-luku ja 1900 – luvun alku oli Taylorismin aikaa ja työn tehokkuus nousi suureen arvoonsa ja inhimilliset tekijät jäivät vähäisemmälle arvolle. Teknologian kehitys, tuotannon nostaminen ja hyöty menivät filosofisten ja psykologisten tekijöiden edelle. Ei ajateltu

motivointia muuna kuin palkkana ja asenteisiin, työtyytyväisyyteen ja muihin inhimillisiin jaksamistekijöihin ei kiinnitetty huomiota. Uusia teorioita on syntynyt lähinnä vanhojen teorioiden kritisoinnin ja muutostarpeen seurauksena. Johtaminen on enemmän kuin saada ihmiset tekemään tuotoksia. Todellinen haaste on muuttaa johtamista oppivaan ja innovoivaan suuntaan. Tärkeässä osassa ovat asiakkaat, heidän tarpeensa ja muutokset niissä. Kysymyksinä nousevat esiin samat asiat, kuten ennenkin eli suunnittelu, toimeenpano ja seuraaminen. Miten näihin asioihin saadaan vastauksia? Johtamisessa tarvitaan tietoa eri tasojen muutoksista, erilaisista organisaatorakenteista, pitää olla toiminnallista kyvykkyyttä sekä ongelmanratkaisukykyä monitahoisen johtamisen haasteisiin vastattaessa.

Taulukossa 1 kuvataan johtamisen malleja perinteiseen tapaan ja uuden mallin periaatteiden mukaisesti.

*Taulukko 1. Douglas McGregorin X- ja Y-teoria. (Hannagan 1998, 40).*

<b>UUSI</b> <b>Y -teoria</b> Osallistuminen Yhteistyö	<b>KLASSINEN</b> Seuranta Johtaminen <b>X -teoria</b>
<b>Työ on luonnollista</b> Viestintä Luovuus	Määräykset Varmistaminen <b>Työ on välttämättömyys</b>

Uuden käsityksen mukaan johtamisessa tulisi näkyä osallistuminen, yhteistoiminnallisuus sekä viestintä ja luovuus. Työ on luonnollinen osa elämää. Se, miten toimitaan suhteessa akselilla Y ja X, vaikuttaa yrityksen toimintakulttuuriin.

Johtamiseen sisältyy kolme sektoria: suunnittelu, innovointi sekä toimeenpano ja seuranta. Kuvio 4 havainnollistaa tätä asetelmaa.



*Kuvio 4. Johtamisen osa-alueet (Hannagan 1998, 5).*

Johtamiseen liittyvät kiinteästi asiakkaat eli toimintamme on tarpeetonta, jos tuotteillamme tai palveluillamme ei ole kohderyhmää, jonka tarpeisiin tuotteemme/palvelumme vastaavat. Taulukossa 2 esitetään asiakkaisiin liittyvää strategiaa.

*Taulukko 2. Asiakkuusstrategia (Hannagan 1998,74).*

Asiakastarpeiden tunnistamisen parantaminen:

- pienemmillä kustannuksilla
- maksimaalisella asiakastyytyväisyydellä
- kilpailukykyisillä eduilla

Yrityksen toimintaan liittyy segmentointi eli mikä on se kohderyhmä, joille tuotteitamme tarjoamme. Pitää selvittää kuluttajien tarpeet, toiveet ja erilaiset mielenkiinnon kohteet. Kun kohderyhmä on kartoitettu, osataan tarjota oikeaa tuotetta ja viestiä oikealla tavalla. Kuluttajien segmentointia voidaan tehdä erilaisten tekijöiden pohjalta kuten: alueelliset tekijät, ostotavat, demografiset ja sosioekonomiset tekijät sekä elämäntyyli ja arvomaailma. Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat kulttuuritekijät, sosiaaliset tekijät ja psykologiset tekijät. (Aarnikoivu 2005, 41–43.)

Asiakkaiden tarpeiden ja asenteiden tunteminen ja niihin vastaaminen ovat vaikuttaneet paljon johtamiseen. Pitää etsiä synnergiaa ja käyttää myös pehmeitä ja joustavia arvovalintoja asioiden hoitamiseen. Myös asiakkaiden

taloudelliset ja ekologiset tekijät tulee ottaa huomioon. (Aarnikoivu 2005, 41–43.)

Markkinointiprosessiin eri yrityksissä vaikuttavat erilaiset luokitukset kuten sosiaalinen, teknologinen, taloudellinen ja poliittinen. Yrityksellä tulee olla tietoa myös omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan, mahdollisuuksistaan sekä uhista. Tuotteella on myös tietty elinkaari, jonka aikana tuote tuodaan markkinoille ja markkinat kasvavat korkeimpaan pisteeseen sekä tämän jälkeen alkaa tuotteen menekin hiipuminen. Yrityksen tulee reagoida tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin ja tuottaa/kehittää uusia innovaatioita, jotka korvaavat aikaisempaa tuotantoa/palvelua. (Markkinointi ja sen toimintaympäristö [viitattu 11.3.2010]; Markkinoinnin suunnittelu [viitattu 11.3.2010]).

### 3.1.2 Suunnittelun tarkoitus

Hannagan (1998, 120–121) mukaan strateginen johtaminen voidaan määritellä suunnitelmaksi, jossa kuvataan, missä yritys on nyt ja minne se haluaa mennä. Strategisen johtamisen peruslähtökohtana on, että suunnitelmassa kuvataan kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät. Suunnittelun pääajatus lähtee siitä, mikä on yrityksen pääsuunta tulevaisuudessa. Onko yrityksellä edessään säästötoimia, toiminnan vakiinnuttaminen, laajentaminen tai ehkä kansainvälistäminen. (Hannagan 1998, 123–124.)

Näsin ja Aunolan mukaan (2002, 62-67) strategian laadintaprosessi voi noudattaa aina tiettyä määriteltyä linjaa kuten tietoista suunnittelukokonaisuutta, mikä toistetaan määraajoin esimerkiksi vuosittain tai pitkällä aikavälillä. Laadintaprosessi lähtee liikkeelle yleensä johdon tasolta, mutta joskus se lähtee myös organisaation alemmalta tasolta tai vaihdellen tarpeen mukaan. Strategisen suunnittelun tasoina voivat olla yritysstrategia eli koko yrityksen ne tahot, josta muodostuu yrityksen sateenvarjo, kuten yritysostot, -myynnit ja näissä synenergian käyttö. Suunnittelu voi koskea esimerkiksi liiketoimintatasoa, jolloin tavoitteena on kilpailuetujen etsintää ja kehittelyä.

Funktionaalinen suunnittelu on toimintakohtaista kuten tutkimus- ja kehittämistyö, valmistus, rahoitus tai henkilöstövoimavarat, jotka kohdistuvat esimerkiksi organisaation osastoihin.

### 3.1.3 Päämäärät ja tavoitteet

Näsin ja Aunolan mukaan (2002, 70) strategian laadintaprosessi lähtee liikkeelle ns. arvolaatikosta. Perusarvot muodostavat pysyvän pohjan ja selkärangan yrityksen toiminnalle ja perusarvot heijastavat yhteisön edustajien näkemyksiä ja maailmankatsomusta (Lecklinin 2002, 37–38). Arvot pitävät ihmisyyhteisöjä koosta. Missiossa kerrotaan, miksi yritys on olemassa ja mitä se pyrkii saavuttamaan. Visio on organisaation määrittelemä tahtotila ja näkemys halutusta tulevaisuudesta.

Tavoitteiden ja päämäärien tulee olla tarkasti ja selvästi ilmaistu, niiden tulee olla mitattavissa, yksimielisesti hyväksyttäviä, realistisia ja ajallisesti saavutettavissa. (Hannagan 2002, 128–129).

Päämäärien ja tavoitteiden asettamisen pohjaksi tarvitaan analyysiä yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toiminnasta. Tällaisia analyysejä ovat esimerkiksi swot – , kilpailija-, asiakas- ja sidosryhmäanalyysi, elinkaari-, kustannus/hyöty-, skenaario- sekä riskianalyysi. (Näsi & Aunola 2002, 43–44, 70–71, 153; Hannagan 1998, 130.)

Strategiseen toimeenpanoon liittyy neljä kokonaisuutta: Organisointi-, viestintä-, motivointi- ja valvontajärjestelmä. Organisoitiosioon liittyvät tekijät kuten organisaatio, henkilöstönroolit, strategian konkretisointi ja koordinointi. Viestintäosioon sisältyy yrityksen strategian viestintäkäytäntö, strategian läpinäkyvyys, selkeys ja ymmärrettävyys sekä toimeenpanossa tarvittavan tiedon kulku. Motivointisysteemiin liittyy seuraavia osa-alueita: sitoutuneisuus, johtopainotteisuus, ristiriita henkilökohtaisten arvojen kanssa, uskottavuus,

muutosvastarinta, palkitsemisjärjestelmän mielekkyys. (Näsi & Aunola 2002, 86–94.)

Näsin ja Aunolan (2002, 152–153) strategiatyön viitekehysmalliin kuuluu mm. seuraavia asioita/käsitteitä: tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, prosessijohtaminen, Benchmarking, laatuajattelu, Balanced Scorecard ja skenaariot. Strategian laadintaprosessi käsittää visioinnin, päämäärät, analysoinnin ja toimintaohjelman, jotka kulkevat käsikädessä. Toimintasuunnitelman ja toteutuksen tärkeässä osassa on budjetointi. Taulukossa 3 on esitetty malli toimeenpanon kehittämiseksi.

*Taulukko 3. Lares-Mankin viitekehys toimeenpanon kehittämiseksi (Näsi 2002, 157).*

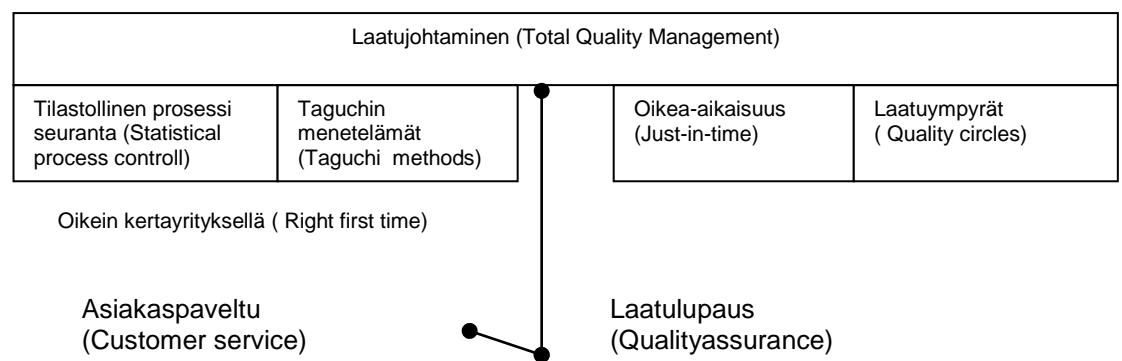
S	→ STRATEGY FORMULATION
U	→ UNITED LEADERSHIP
C	→ COMMUNICATION
C	→ COMMITTING RESOURCES
E	→ EXECUTIVES
S	→ SYSTEMS
S	→ STRUCTURE

Onnistumiseen (success) vaikuttaa strategia esitys (strategy formulation), yhdenmukainen johtaminen (united leadership), keskustelu (communication), sitoutuminen voimavaroihin (committing resources), toimeenpano (executives), menetelmät (systems) ja rakenne (structure).

Näsin ja Aunolan (2002, 86) ja Hannaganin (1998, 152.) mukaan strategisen suunnitteluun liittyy esteitä, jotka pitää kartoittaa. Johtamiskulttuurissa on monta tapaa, miten organisaatiota johdetaan eli miten asioita suunnitellaan eri organisaation tasoilla. Käytetäänkö autoritääristä, ylhäältä johtamista, jaetaanko vastuuta, konsultoidaan ja keskustellaan, harjoitellaan ja kehitytään, onko itseohjautuvia tiimejä, palkitaan ja kannustetaan tai onko jatkuvaa kehittämistä?

Hannaganin (1998, 156) suuressa yrityksessä voi olla monta taloudellisen suunnittelun tasoa. Strategia- ja yrityssuunnitelmasta vastaa ylin johto, toimintasuunnitelmista vastaavat toimitusjohtajat ja liiketoimintasuunnitelmat laativat osastonjohtajat ja henkilöstö. Eri tasot tekevät yhteistyötä keskenään.

Laatujohtaminen on yksi tärkeä osa-alue johtamisessa. Kuviossa 5 kuvataan laatujohtamista ja sen osa-alueita sateenvarjomallina.



Kuvio 5. Kokonaislaatu (Hannagan 1998, 175).

Lecklinin (2002, 19) mukaan kokonaisvaltainen laadunhallinnan osa-alueina ovat markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen, korkealaatuinen toiminta ja tyytyväiset asiakkaat. Korkealaatuinen toiminta edellyttää toimitusten vastaavuutta, toimivia prosesseja ja laatu järjestelmää. Yrityksen laatu tietoisuutta tulee kehittää jatkuvasti ns. laatusyklin mukaisesti. Ensiksi pitää löytää ongelma, sitten tulee priorisointi, keskustelu ja selvitys, ratkaisu, toiminnan kokeilu ja esittely.

Laatu näkyy eri asioissa ja sen monitahoisuus tulee ottaa huomioon strategisessa toiminnassa. Hannaganin (1998, 185) mukaan laadun kulmakivet ja osa-alueet ovat: suunnitelma, tuote, kehittäminen, markkinointi, johtaminen, myynti, asiakaspalvelu ja kehittyminen.



### 3.1.4 Suoritusten arviointi

Suoritusten arvioinnin välineitä ovat valvontasysteemin osa-alueet: järjestelmän periaatteet, mittaristo ja strategiat, ongelmiin reagointi (Näsi & Aunola 2002, 96). Strategiaprosesseihin kuuluu olennaisena osana valvonta, esimerkiksi strategiaprosessin laadintaan liittyy menneisyyden, tulevaisuuden ja itse strategiaprosessin valvonta (Näsi 2002, 143). Valvonnan jatkuvaan kehään kuuluu tarkkailu, korjaaminen, muutos, suunnitelma, toiminta ja valvonta (Hannagan 1998, 200). Julkisella sektorilla suoritteet, Balanced Scorecard sekä erilaiset muut laatujohtamiseen liittyvät mittaristot toimivat myös arvioinnin välineinä.

Hannagan (1998, 202) kuvaa eri organisaatiomuotoa ja rakennetta. Tarkastelun kohteena on tarkoituksenmukainen (rakenteellinen) organisaatio, matriisiorganisaatio ja tuotanto, markkinointi ja alueittainen rakenne sekä itseohjautuva organisaatio. Kaikissa on omat hyvät ja huonot puolensa.

Valvonta on johtamisen liittyvää toimintaa ja tavoitteina on seurata, että saavutetaan toiminnan tavoitteet kaikilla tasoilla sekä tuotteen laadussa että palvelussa. Johtamisen ja seurannan välineitä on monia ja täytyy olla tietoa itseohjautuvuudesta, delegoinnista ja vallasta/vastuusta. Johtamisessa tulee ottaa huomioon sellaiset tavat, joilla saavutetaan mahdollisimman hyvät tulokset. Toiminta tulee jakaa ihmisten, työn ja tehtävien mukaan siten, että saavutetaan hyvät toimintamallit organisaatiossa. Yksilöiden tulee tietää säännöt ja toiminnan tavoitteet ja toiminnan valvonta tulee ulottua yksilötasolle.

### 3.2 Laatu

Kun pohditaan palveluyrityksen laatutekijöitä, tulee ensiksi miettiä mitä yleensä laadulla tarkoitetaan niin tuotteiden kuin palveluiden osalta sekä mitä tarkoitetaan itse palvelulla? Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun vuorovaikutukseksi, teoksi, tapahtumaksi, toiminnaksi, suoritukseksi tai

valmiudeksi, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä jne. Lecklinin (2002, 18–19) mukaan laatu on yhtä kuin asiakkaan tarpeiden täyttyminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Kaikki tulee määritellä, mikä tarkoitetaan hyvällä ja huonolla palvelulla ja sitten tulee asettaa mittareita, joilla voidaan verrata sitä, mitä on tehty.

Laadun osatekijöitä palvelussa sanelevat paljolti asiakkaiden palveluodotukset, jotka muodostuvat kuulopuheiden, tarpeiden ja aikaisempien kokemusten perusteella. Totuuden hetkessä eli asiakkaan ja palvelun tuottajan kohtaamisessa asiakas tuntee pitääkö palvelulupaus eli muodostuuko positiivinen kuva vai koetaanko totuuden hetki negatiivisena asiana. (Pesonen 2007, 26–28 ; Grönroos 2000, 67–69.)

Fyysisten tuotteiden alkulupaukset, vaatimukset, kohdistuvat prosessin tuloksiin eli saadaan, mitä pitää. Tuotantoprosessi pidetään suljettuna ja häiriöttömänä. Fyysisen tuotteen valmistaminen ja kulutus tapahtuu erillään. Laadunhallinta kohdistuu prosessin ja lopputuotteen tasaisuuteen sekä tuotannon tehokkuuteen.

Palvelut voivat olla aineettomia ja siinä keskitytään prosessiin ja sen tuloksiin. Palveluprosessi on vuorovaikutteinen ja siinä voidaan usein määrittää myös kohtia, joihin asiakas ei käytännössä osallistu eli ei voi vaikuttaa esim. sairaanhoidossa leikkaustoimenpide. Palveluissa korostuu tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus esim. kasvojen hoito, oppimisen ohjaaminen. Palvelujen laadunhallinnassa tärkeää on olosuhteiden luominen, jossa sekä tuottajan että kuluttajan tarpeet ja odotukset täyttyvät.

Palvelua ei voida standardoida siten kuin tuotteiden tuotantoa, mutta asioita pitää miettiä eli mitä tehdään ja miten tehdään ja laitetaan asioita järjestykseen. Asiakaskyselyjä voidaan tehdä asiakkaiden tarpeista, kokemuksista jne. Kun

tiedetään, mitä asiakkaat odottavat ja ovat kokeneet, pyritään ylittämään ja uudistamaan kokemuksia positiiviseen suuntaan ennakoivasti. Havainnoimme toimintaa ja itseämme ja asiakasta toiminnan aikana. Havaintoja kirjataan ylös, niitä analysoidaan ja tehdään tarvittavat muutokset. Kehä on jatkuva ja edellyttää jatkuvaa prosessin tarkistamista ja muutoshalukkuutta. Prosessien kuvaamisessa tulevat esille soveltamisala, asiakkaat ja heidän tarpeensa, tavoite ja suorituskäytännön mittaus, vuokaavio sekä vastuut (prosessinomistaja). (Ukkonen, 2008.)

Palvelua voidaan verrata luutamalliin. Palveluun liittyy järjestelmänäkökulma (luudan varsi), jossa sidokset esittävät sopimuksia, jotka on sovittu, ja ne on asetettu järjestykseen. Luudan pää (harjakset) edustavat vapautta ja antavat tilaa sääntöjen tulkinnalle, mutta poikkeamat ovat kuitenkin hallittuja. Toimintatavoissa otetaan huomioon roolivaihdot, jossa vaihtelevat byrokraatti ja taiteilija. (Ukkonen, 2008.)

Palvelussa toiminnallista laatua voidaan mitata seuraavien kriteereiden mukaan: ammattimaisuus ja taidot; asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelujen normalisointi, palvelumaisema ja maine ja uskottavuus (Manninen, 2006 [viitattu 28.3.2010].) Monet edellä esitetyt teemat nousevat esille, kun käyn arviointikeskusteluja opiskelijoiden ja työpaikkaohjaajien kanssa opiskelijoiden työssäoppimisjaksoilla.

Laadun arviointimalleja, kuten Iso 9000, EFQM ja BSC voidaan käyttää apuna oman yrityksen toiminnan kartoittamisessa. Arviointimallit nostavat esille ne asiat, joita kyseiset mallit painottavat esim. auditoinnissa ja sertifiointissa. Mallit eivät ole itsetarkoitus yrityksen laadun määrittämisessä, vaan apuvälineitä. BSC:ssa strateginen toiminta muutetaan käytäntöön ja tarkastellaan taloudellista toimintaa, asiakastyytyväisyyttä, prosessien kestävyyttä sekä henkilöstön innovatiivisuutta ja oppimista. Toiminnalle asetetaan tavoitteet neljälle toiminnanalueelle, päätetään miten seurataan ja rakennetaan mittarit. (Ukkonen, 2008; Suomen kuntaliitto 2002 [viitattu 28.3.2010]).

Laatujärjestelmä muodostuu monista tekijöistä. Laatukäsikirjassa kuvataan yrityksen arvot, strategiat ja laatupolitiikka. Prosessikuvaukset kuvaavat mitä tehdään, kuka tekee, milloin tehdään ja miksi tehdään. Työtapakuvaukset esittävät missä ja miten asioita tehdään. Viiteaineistot kuten lait ja asetukset, normit sekä viranomaisohjeet antavat pohjan ja perusohjeet koko toiminnalle. (Lecklin 2002, 32.)

Lecklinin (2002, 27–31) mukaan laatuyrityksen tunnusmerkkejä ovat asiakassuuntautunut toiminta, koska asiakas on lopullinen arvioija. Johdon sitoutuminen on toimintamallina muille. Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen muodostaa pohjan laatutyölle, koska henkilöstö tekee laadun. Laatuyrityksen toiminnassa nopeus ja joustavuus ovat valtteja, koska nopeat syövät hitaat. Tulevaisuuteen suuntautuminen on tärkeä, koska menestyvällä yrityksellä tulee olla selvä visio ja ajan trendit ja tulevaisuudesta kertovat heikot signaalit ohjaavat suunnitteluprosessia. Johtamisen tulee perustua tosiasioihin, koska päätöksenteon pohjana tulee olla ajantasainen, luotettava, seurantajärjestelmien kautta saatu tieto. Yhteistyö, osastojen välinen toiminta ja verkostoituminen alueellisesti antavat synnergiaa toimintaan. Julkinen vastuu korostuu toiminnassa, koska kaikilla on yhteiskuntavastuu mm. ympäristöstä ja hyvinvoinnista. Suunnittelu on tärkeässä osassa, koska virheet tulee ennakoida/eliminoida, jolloin niiden haittavaikutukset jäävät mahdollisimman pieniksi. Toiminnan tulee olla tavoitteellista, johon kuuluvat varsinaiset tulostavoitteet sekä tavoitteet asiakkaiden, omistajien, henkilökunnan, yhteiskunnan ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Jatkuva parantaminen on osa laadukasta toimintaa, koska asiat voidaan tehdä aina paremmin.

Laadun ”hallitsemiseen” on erilaisia työkaluja, joiden lähtökohtana on, että pyritään vähentämään ongelmien ratkaisua ja lisäämään uusien mahdollisuuksien etsimistä. Systeemin hallinnassa pyritään rajatun kokonaisuuden kaikkien ilmiöiden tarkasteluun ja pyritään vaikuttamaan juurisyihin. Systeemin tulee syötteitä eli input ja siitä lähtee seurauksia eli output. Systeemi rajataan ja toimintaa voidaan tarkastella erilaisin menetelmin.

Ennen menetelmän valintaa pohditaan, mikä menetelmä sopii parhaiten kyseisen asian analysointiin. Toiminnan tarkasteluun voidaan käyttää vuokaavio, aivorihtä ja ryhmittelyä, syy-seurauskaaviota, priorisointimatriisia tai tuplatiimie. Tavoitteena on toivottu tavoitetila kuten maksimi (nopeus, tyytyväisyys), minimi (virheet, tyytymättömyys), optimi (täsmällisyys) tai keskiarvo ja hajonta. Perustyökaluina ja metodeina juurisyiden vaikuttamiseen käytetään esim. syy-seurauskaaviota, tarkistuslistaa, histogrammia, paretoa, valvontakorttia ja hajontakaaviota. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käytetään usein yhdessä. (Ukkonen, 2008.)

Yhteistyö ja alueellinen verkostoituminen kuuluvat tämän päivän ja tulevaisuuden valttikortteihin. Termiä katetta kumppanuudelle käytetään, kun puhutaan yhteistyön mahdollisuuksista ja sen tuomasta hyödystä. Yhteistyökäytännöt voidaan jakaa tuotannollisiin -, logistisiin - ja tuotekehitykseen liittyviin yhteistyökäytäntöihin. Tuotannolliset yhteistyökäytännöt lisäävät toimintavastuuta, menetelmäkehitystä ja lisäävät tuotevastuuta, jotka näkyvät kasvuna ja tehokkuutena. Logistiset yhteistyökäytännöt liittyvät informaatio- ja materiaalivirtoihin ja vaikuttavat nopeuteen ja laatuun. Tuotekehitykseen liittyvät yhteistyökäytännöt koskevat valmistettavuuden analyysia, prototyyppien rakentamista ja valmistuksen sisäänajoa ja tuotesuunnittelua, jolloin vaikutukset näkyvät toiminnan varmuutena ja joustavuutena. Vaikutuskohteet niin asiakkaan kuin toimittajan tuloksessa ovat liikevaihtoon, välittömiin ja välillisiin kustannuksiin ja poistoihin ja pääomakustannuksiin vaikuttaminen positiivisesti. (Vesalainen 2004, 46–66.)

### 3.2.1 Koulutuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ja ammatillisen osaamisen alueet ravitsemisalalla

Novidan ruokapalvelujen tuottamiseen liittyy ravitsemistoimintojen kaksinainen rooli opetustehtävä ja ruokapalvelujen tuottaminen. Ruokapalveluhenkilökunnan tehtävänkuvat poikkeavat tavallisen suurkeittiön tehtävistä, koska tehtävään kuuluu olennaisena osana ravitsemisalan opiskelijoiden ohjaaminen ja jatkuva yhteistyö catering-osaston koulutuslavastaavan ja opettajien kanssa.

Ruokapalvelutoiminnan tuottamista ohjaavat myös opetussuunnitelmien sisällöt ja tavoitteet.

Koulutusjärjestelmässä ammatilliseen koulutukseen kuuluvat ammatillinen peruskoulutus sekä ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus. Koulutuksen yleisenä tavoitteena on kohottaa ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeista, edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista. Ammatilliset perustutkinnot antavat hyvät perusvalmiudet alan tehtäviin ja erikoistuneempaa osaamista jollakin osa-alueella sekä yleisen jatko-opintokelpoisuuden yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin. (Opetusministeriö [viitattu 12.11.2009]).

Kehittämistavoitteet perustuvat valtioneuvoston hyväksymään koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaan ja vuosia 2007 - 2012 koskevassa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa ammatillisen koulutuksen painopisteitä ovat mm.

- \* koulutuksen laadun, työelämävastaavuuden ja vaikuttavuuden kehittäminen
- \* ammatillisen osaamisen vahvistaminen
- \* ammatillisen koulutuksen tehokkuuden lisääminen (Opetusministeriö [viitattu 12.11.2009].)

Catering-alan perustutkinnon (suurtalouskokki) tavoitteena on asiakaslähtöinen catering-alan perusammattitaito sekä hyvä tietämys suurtalousteknologiasta, ravitsemuksesta ja tuloksellisuudesta toiminnassa. Hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnon (ravintolakokki) tavoitteena on antaa monipuolinen käsitys hotelli- ja ravintola-alan työhön ja vapaa-aikaan liittyvien majoitus- ja ravitsemispalvelujen tuottamisesta. Ravintolakokki tuntee hotelli- ja ravintola-alan tuotteet ja palvelukokonaisuuden sekä alan kotimaisten ja kansainvälisten asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Kokin on osattava toimia liikeyrityksen

toimintaperiaatteiden ja -ohjeiden mukaan kannattavuuteen pyrkien. (OPH [viitattu 15.11.2009]).

Suurtalouskokki osaa tuottaa päivittäisiä ateriakokonaisuuksia sekä edustus- ja juhlapalveluja erilaisille asiakasryhmille erilaisissa ruokapalveluyrityksissä. Ravintolakokilla on monipuoliset perusvalmiudet toimia hotellien, ravintoloiden asiakaspalvelu-, ruokatuotanto- ja puhtaanapitotehtävissä. Kokki noudattaa työssään elintarvikehygienian, omavalvonnan sekä työ- ja asiakasturvallisuuden vaatimuksia. Hänen on osattava toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti ja hän on palveluhenkinen, yhteistyökykyinen ja joustava. Hän osaa suunnitella, arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. (OPH [viitattu 15.11.2009]).

Suurtalouskokki omaa valmiudet catering-alan ruuanvalmistukseen, ruokalistan ja annosten suunnitteluun, elintarvikkeiden käsittelyyn ja erityisruokavalioruokien valmistamiseen. Ravintolakokki toimii ruokatuotannon tehtävissä, kuten ruoka-annosten suunnittelussa, ruoanvalmistuksessa ja esillepanossa sekä elintarvikkeiden varastoinnissa. Kokin on osattava työskennellä sekä itsenäisesti annettujen ohjeiden mukaan että työryhmän aktiivisena jäsenenä. Kokilla on ruuanvalmistuksessa tarvittavat kädentaidot ja teknologia. Hänellä on oltava sekä kyky että halu tehdä hyvää ruokaa asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti. Lisäksi kokin on tunnettava sekä kansallista että kansainvälistä ruokakulttuuria ja osattava palvella asiakkaita molemmilla kotimaisilla kielillä ja yhdellä vieraalla kielellä. Lisäksi ravintolakokki hallitsee gastronomisen termin ranskankielellä. (OPH [viitattu 15.11.2009]).

Palvelut 2020 väliraportin (2005, 44-47) mukaan majoitus- ja ravitsemisala nähdään osana palvelu- ja tavaratuotantoa ja uutena elementtinä mukaan tulee elämystalous. Ala ilmentää ja levittää matkailu-, ruoka-, tapa- ja populaarikulttuuria. Matkailu- ja ravitsemisala on työvoimavaltainen ja suhdanneherkkä ala. Kaksi kolmasosa alan työntekijöistä työskentelee suorittavan tason tehtävissä, kuten kokkeina ja tarjoilijoina. Matkailukysyntä kasvaa tulevaisuudessa ja asiakkaat ovat entistä vaativimpia ja odottavat

yksilöllistä palvelua. Kysyntää muokkaavat vahvasti kulutustottumusten muutokset, teknologiankehitys ja kansainvälistyminen. Majoitus- ja ravitsemisalan työllisten määrän ennakoidaan kasvavan tulevaisuudessa etenkin matkailuun suuntaavilla alueilla. Osaamistaitovaatimukset kasvavat joten vähintään peruskoulutus koetaan välttämättömäksi.

Vakka-Suomen alueella majoitus- ja ravitsemisalan työvoiman tarve pysynee suunnilleen samana kuin se on ollut 2000 -luvulla. Suurtalouden valmistuskeittiöt vähenevät ja jakelukeittiöitä tulee lisää. Vanhuusväestön määrä kasvaa ja tämä merkitsee lisätarvetta ateriapalveluissa ja hoiva-alan paikoissa. Matkailuun panostetaan enemmän ja tämä lisää työvoiman tarvetta majoitus- ja ravitsemisalalla. Kokkikoulutus uudistuu syksyllä 2010 ja entistä enemmän tulee panostaa erilaisten oppijoiden ohjaamiseen. (Novidan strategia vuosille 2007–2012, 12–13.)

### 3.2.2 Ruokapalvelujen laatuun vaikuttavia tekijöitä

Ruokapalvelulla tarkoitetaan kaikkea kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokien ja aterioiden tuottamista, jakelua ja tarjoamista sekä ruokailijoiden tarvitsemaa ja valitsemaa palvelua. Ruokapalvelujen toimiala on hyvin monimuotoinen, koska asiakaskunta ja toimintamuoto vaihtelevat erityisryhmien päivittäisestä ravitsemispalvelusta, esimerkiksi sairaalan potilasruokailu, asiakkaan valitsemiin elämyspalveluihin esimerkkinä gourmet-ravintolat. Ruokapalvelualan laatustrategia muodostuu asiakastyytyvyydestä, kannattavuudesta ja toiminnan vastuullisuudesta. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä [viitattu 18.3.2010]).

Packalenin (2007) [viitattu 14.11.2009] mukaan kansallisen laatutyön ruokapalvelujen toimintamalli perustuu kolmeen portaaseen: lakisääteiseen laatuun, kansalliseen laatuun ja yritysten erityislaatuun.



Ruokapalvelujen kokonaislaadulla tarkoitetaan tuotteen, palvelun ja toiminnan laatua. Tuotelaatuun kuuluu monia tekijöitä. Ensimmäisenä voidaan mainita raaka-aineiden jäljitettävyys, jolla tarkoitetaan tuotteen alkuperää ja tuotantotapaa, laatukriteereitä hankintasopimukseen sekä koostumusta ja ainesosia. Tuoteturvallisuudella viitataan omavalvontasuunnitelmaan, valmistusohjeisiin ja asiakaspalvelussa toimivan henkilön tuotetuntemukseen. Ravitsemuksella laadulla tarkoitetaan ravitsemussuositusten toteutumista. Aistittavan laadun tulee täyttää asiakaan toiveet ja hinta-laatusuhteen tulee vastata asiakkaan tarvetta ja optimoitua käyttöastetta. (Packalen 2007 [viitattu 14.11.2009].)

Palvelun laatuun kuuluvat palvelun saatavuus eli pidetään mitä luvataan, palvelualltius, johon kuuluvat asiakaskeskeisyys ja tyytyväisyyden mittaaminen sekä ruokailuympäristö, jossa tarkkaillaan siisteyttä, savuttomuutta, turvallisuutta ja rauhallisuutta. (Packalen 2007 [viitattu 14.11.2009].)

Toiminnan laatuun sisältyvät henkilöstön ammattitaito, ympäristölaatu, yhteiskuntavastuu ja asiakasviestintä. Henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseen tarvitaan koulutussuunnitelmia, perehdytysohjeet ja perehdytysvastuu. Ympäristölaadulla viitataan hankintojen ja logistiikan kestävyYTEEN, hävikin ja jätteiden hallintaan, veden ja energian säästöön ja ympäristökasvatukseen. Yhteiskuntavastuu koostuu työlainsäädännöstä, työsuojelusta, viihtyisyydestä ja työssä jaksamisesta. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät myös hankintapäätösten vaikutukset, kasvatusvastuu, kansallinen ruokakulttuuri ja kansanterveys. (Kansallinen laatustrategia toimintamalli 2009 [viitattu 14.11.2009]).

Suomalaisen ruokakulttuurin vaaliminen ja eteenpäin vieminen on noussut omaan arvoonsa. Ruokakulttuurin edistämiseen on panostettu eri toimijoiden taholta. ”Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma on hallituksen käynnistämä ohjelma, jonka toteuttavat maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, valtiovarainministeriö, opetusministeriö, ympäristöministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö ja ulkoasiainministeriö sekä näiden hallinnonalojen

ammattilaiset, elintarviketalouden toimijat ja edistämisorganisaatiot. Maa- ja metsätalousministeriön johdolla toteutettava ohjelma pyrkii ensisijaisesti kohottamaan ruoan ja ruoan tekijöiden arvostusta.” (Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma [viitattu 14.11.2009]).

Ohjelma on laadittu ajalle 2007–2011. Suomalaiset kuluttajat, ennen kaikkea lapset ja nuoret sekä päättäjät ovat ohjelman pääkohderyhmänä. Erityisinä tavoitteina ovat mm. laadun kehittäminen sekä lähiruoan ja luomuruoan edistäminen, ravitsemuskäyttäytymisen ohjaaminen että elintarvikealan kansainvälistymisen edistäminen. Tarkoituksena on koordinoita tehokkaasti käytettävissä olevia resursseja sekä ruokakulttuuriin liittyviä ohjelmia, selkeyttää toimijoiden rooleja sekä parantaa tiedon kulkua eri ohjelmien ja toimijoiden välillä. Päättävöitteena on, että yhteistyön muodot jäävät elämään ohjelman päättymisen jälkeen.

Ohjelmassa puhutaan ruokakulttuurista ja ruokaa pidetään laajasti hyvinvoinnin lähteenä. Hyvinvointi tarkoittaa ihmisen terveyttä, henkistä, taloudellista, sosiaalista sekä ympäristön hyvinvointia. Ruoan tekijöiden arvostuksen kohottaminen on olennaista ja arvostuksen tulee ulottua koko ketjuun tuottajasta ruoan valmistavaan alan ammattilaiseen asti. Ruokaketju työllistää noin 300 000 osaajaa, mutta tulevaisuudessa tekijöiden löytyminen voi olla vaikeaa, koska ala ei houkuttele. Koko ketjun imagon nostaminen on tärkeää, jotta jokaista ketjun lenkkiä arvostettaisi, ja jotta osaavaa työvoimaa saadaan kaikkiin ruokaketjun vaiheisiin.

Arvostuksen tulisi näkyä myös ammattiympöytenä jokaisessa ketjun osassa. Kaikkia ruokaketjun ammattilaisia tarvitaan ja työn merkityksen ymmärtäminen parantaa työmotivaatiota. Ruokakulttuuria ei ole olemassa, jos ketjun eri osien ammattilaiset puuttuvat.

Ohjelmaan osallistuvat ministeritason johtoryhmä ja ohjausryhmä muodostuu eri ministeriöistä ja osien edustajista. Ohjelman sisällöt/tavoitteet ovat arvostuksen

kohottaminen, ravitsemuskäyttäytymisen ohjaaminen, kansainvälistymisen edistäminen, luomuruoan ja lähiruoan edistäminen ja laadun kehittäminen. Keinoina käytetään vaikuttavaa viestintää, laaja-alaista yhteistyötä ja kilpailuetujen hyödyntämistä. Kaiken kantavana voimana eri osa-alueille on kilpailukykyisen elintarvikeketju, jonka ominaisuuksia ovat tehokkuus, tuottavuus ja osaaminen. (Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma [viitattu 14.11.2009]).

Ohjelmaa arvioidaan mm. seuraavilla mittareilla:

- Arvostuksen kohottaminen
- Asennekyselyt (arvostus ruokaa, lähiruokaa, luomuruokaa, ruoan tekijöitä kohtaan)
- Alan opiskelupaikkojen säilyminen, alan opiskelijoiksi ensisijaisesti hakeutuvien ja valmistujien määrät
- Elintarvikeketjun työllistävyys
- Kouluruoan nauttimiseen käytetty aika, kouluruokailuun käytetyt määrärahat

Ravitsemuskäyttäytymisen ja ruokaosaamisen ohjaamisen mittareina ovat kasvien, marjojen ja hedelmien sekä kotimaisen kalan kulutusluvut ja kasvis/ravintotasetiedot. Muita mittareita ovat kansanterveyden mittarit, kotitalousopetuksen tuntimäärät, kouluruoan nauttimiseen käytetty aika ja ajankohta sekä kouluruoan osuus prosentteina oppilaskohtaisista koulutukseen käytettävistä määrärahoista. Mittareina käytetään myös ravitsevan välipalan tarjontaa ja käyttöä kunnissa, koulujen ruokakerhojen tuntimääriä ja ravitsemuksellisten hankintakriteerien sisältyminen kuntien hankintoihin ja kilpailutuksiin.

Laadun kehittämisen mittareina ovat tutkimus- ja kehittämismenot, elintarvikkeiden hintakehitys ja omavaraisuus. Ketjujen ilmastonmuutosvaikutus, eläinten hyvinvointimittari, elintarviketurvallisuuden mittari ja nimisuojujattujen

tuotteiden lukumäärä ovat osa laadun kehittämisen seuranta. (Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma [viitattu 14.11.2009]).

Kouluruokailusuosituksissa (2008, 5-7) kerrotaan kouluruokailun järjestämisestä ohjaavista säädöksistä. Maksuton ateria kuuluu perus- ja toisen asteen opiskelijoille, ja ruokailu on osa opiskelijahuoltoa. Lisäksi opiskelijoille tulee tarjota mahdollisuus ravitsevaan välipalaan. Kouluruokailu kuuluu olennaisena osana koulun opetus- ja kasvatustehtävää ja edistää opiskelijoiden hyvinvointia. Kouluruokailu on kansanterveydellisesti merkittävä asia. Kouluruoan tulee olla riittävä, terveellinen ja maukas ateria, mikä nautitaan kiireettömästi. Kouluruoan tulee olla ravitsevaa ja olla sosiaalinen nautinto hetki, joka lisää koulussa viihtyvyyttä. Kouluissa tarjottavan ruoan ravintosisällön suunnittelun lähtökohtana ovat valtion ravitsemusneuvottelukunnan suositukset ”Suomalaiset ravitsemussuositukset – ravinto ja liikunta tasapainoon” (2005).

Suomalaisten ravitsemussuositusten mukaan (2005, 35-36) ruokavalio koostetaan niin, että ravintoaineiden saantisuositukset toteutuvat ja lautasmaaili havainnollistaa aterian koostamista. Sydänliiton (2006) kehittämällä mittareilla voidaan arvioida ruoan terveellisuutta. Mittari- kriteerit ovat perus-, rasva-, suola- ja tiedotuskriteeri. Jos edellä mainitut kriteerit toteutuvat hyvin, tarjolla oleva ruoka on todennäköisesti suositusten mukaista, vaikka kriteereillä ei voi selvittää ruokien tarkkoja ravintoainesisältöjä.

Ravintoainesisältöjen tarkempaa kartoittamista varten selvitetään ravintoainetiheys laskemalla ateriasta keskeisten ravintosisältöä kuvaavien ravintoaineiden määrä energiayksikköä kohti keskiarvona 4–6 viikon ajalta. Kouluruokailua arvioidaan myös opiskelijoilta ja henkilökunnalta saadun palautteen perusteella. (Kouluruokailusuosituksissa 2008, 11–12)

### 3.3 Prosessilähtöinen toiminta

Prosessilähtöistä toimintaa määrittävät organisaation päämäärät, jotka kirjataan toimintasuunnitelmaan. Toiminnan periaatteita ohjaavat organisaation missio, visio, strategia ja arvot. Missiolla tarkoitetaan toiminta-ajatusta, mitä varten ollaan olemassa. Visio on tulevaisuuden kuva, tavoite, organisaation suunta. Strategia on toimenpideohjelma, jossa mainitaan toimenpiteet, jotka mahdollistavat tulevaisuuden kuvan toteutumisen. Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeänä. Arvot voidaan muokata toimintaperiaatteiden muotoon, kuten laatu-, henkilöstö- tai ympäristöpolitiikka. Arvoihin liittyvät yleispätevät säännöt ja ohjeet sekä etiikka ja moraali. Eettiset arvot ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, hyvyys ja vastuullisuus. Moraali näkyy käytännön toimintaa kuvailevissa arvoissa ja periaatteissa. Organisoituminen kuvaa yrityksen organisaatio, prosesseja, tiimejä ja verkostoja. Toiminnot kuvataan ydinprosesseina ja tukiprosesseina. Toiminnan tukipilareina ja työkaluina ovat laitteet, muistilistat, mallit ja ohjelmistot. (Laamanen 2001, 33–37; Laamanen 2002, 54, 80.)

Tavoitteena on kuvata koko yrityksen liiketoiminta prosesseina ja etenkin kiinnittää huomio organisaatorajojen ylittäviin prosesseihin. Tarkoituksena on hahmottaa koko toiminta, karsia päällekkäisiä toimintoja ja toisaalta löytää rajakohtia, joissa toiminta hämärtyy. Prosessi määritellään toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Laamanen (2001, 19–20) määrittelee toimintaprosessin joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tuloksia. Prosessi on käsite, joka koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, johon liittyy suorituskky. Prosessimallin lähtökohtana on yrityksen toimintaketjujen analysointi, hiominen ja parantaminen. Prosessien kehittäminen on osa laadun kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 9-10, 55.)

Taulukko 4. Keskeiset käsitteet prosessissa (Laamanen &amp; Tinnilä 2002, 37–76.)

Käsite	Merkitys
<i>Prosessi</i>	<i>joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla tiedot/materiaalit muutetaan tuotteeksi</i>
<i>Prosessin kuvaus / prosessin määrittely</i>	<i>kuvauksessa esitetään ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot /määrittelyt</i>
<i>Prosessikartta</i>	<i>yrityksen tasolla tehty kuvaus avainprosesseista ja niiden välisistä suhteista</i>
<i>Prosessikaavio / vuokaavio</i>	<i>kaavion muotoon tehty esitys prosessin toiminnoista, tietovirroista ja rooleista tai henkilöistä</i>
<i>Prosessin omistaja</i>	<i>prosessista vastuussa oleva henkilö</i>
<i>Toiminto</i>	<i>tehtävien joukko, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos</i>
<i>Tehtävä, toimenpide</i>	<i>prosessissa suoritettu työ</i>
<i>Syöte</i>	<i>tietoja tai materiaalia, jota syötetään prosessiin</i>
<i>Tuote ja palvelu</i>	<i>organisaation toimittamia tuotteita ja palveluita asiakkaille</i>
<i>taulukko jatkuu</i>	
<i>Asiakas</i>	<i>prosessin tuotteen ja palvelun vastaanottaja</i>
<i>Toimittaja</i>	<i>toimittaa materiaalia ym. organisaatiolle</i>
Käsite	Merkitys
<i>Resurssi</i>	<i>esim. aika, raha, ihmiset, tieto/taito, koneet, laitteet, ympäristö ja olosuhteet</i>
<i>Rooli</i>	<i>henkilö, joka suorittaa toiminnon prosessissa, tunnistetaan roolin perusteella</i>
<i>Suorituskyky</i>	<i>kyky saada aikaan haluttuja tuloksia (voi liittyä mm. henkilöstöön, asiakkaaseen, tuotteeseen/palveluun, toimittajaan, yhteistyökumppaneihin, ympäristöön)</i>
<i>Tehokkuus</i>	<i>tunnusluku, joka lasketaan tuotteiden tai vaikutusten ja käytettyjen resursseihin suhteena</i>
<i>Virtaus</i>	<i>tunnusluku, joka lasketaan aikaansaannosten aikayksikön suhteessa</i>

Taulukkoon 4 on koottu prosessitoimintaan liittyviä keskeisiä käsitteitä.

### 3.3.1 Prosessijohtamisen periaatteet

Johtaminen on asiantilan muuttamista (Laamanen 2001, 33). Prosessijohtaminen liittyy operatiivisen toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja prosessijohtamisen valtaistuminen alkoi 1990 –luvun lopulla. Pääajatuksena on, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta. Prosessiajattelussa korostuu asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuden hallinta. Toiminnan taustalla on arvoketjumalli, jossa yrityksen toimintaa tarkastellaan arvoa tuottavana toiminnan ketjuna ja yritys liittyy osana laajempaan ketjuun, johon kuuluvat toimittajat, jakeluketjut ja asiakkaat. Taustalla on systeemiajattelu, jossa otetaan huomioon toiminnot yritysten sisällä sekä yritysten välillä. (Hannus 2004, 102–104.) Usein toimitaan matriisiorganisaatiossa, jonka muodostavat sekä funktiot että prosessit (Siponen 2009, 10). Prosessijohtamisen tavoitteet ovat mm. hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja henkilöstön tyytyväisyys (Laamanen & Tinnilä 2002, 9).

### 3.3.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaus

Prosessien tunnistaminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksesta. Prosessien nykytilan selvityksessä ja toiminnan kehittämisessä on tarkoitus kuvata toiminnan keskeiset ydinprosessit, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Pääprosesseilla kuvataan toiminnan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja, jotka ovat usein myös ydinprosesseja. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat mm. tuotekehitys, tuotanto ja palvelu. Ydinprosesseja tukevia ja mahdollistavia prosesseja kutsutaan sisäisiksi eli tukiprosesseiksi. Jokainen prosessi voidaan jakaa osaprosesseihin ja nämä edelleen vaiheisiin ja tehtäviin. (Lecklin 2002, 144.)

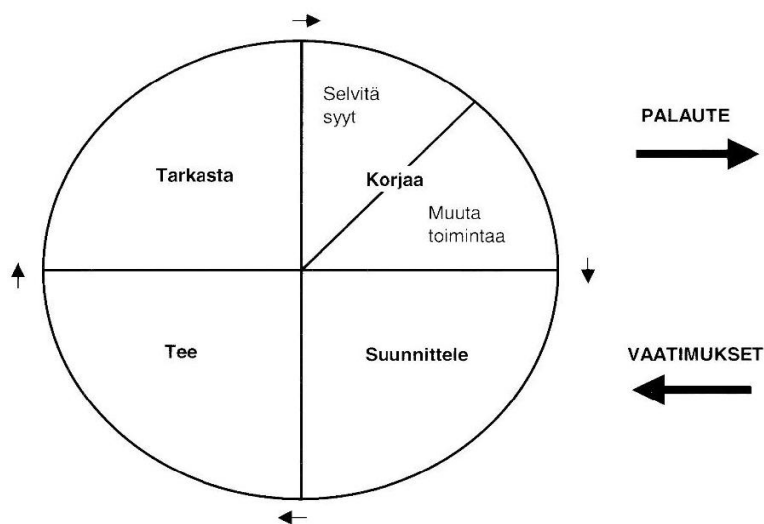
Prosessikuvauksella tai prosessin määrittelyllä tarkoitetaan prosessin yksityiskohtaista kuvausta, joka sisältää prosessin kriittiset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Graafisen kuvauksen lisäksi

prosessista kuvataan sanallisesti keskeiset asiat. Prosessikaavio on graafinen esitys prosessien toiminnoista ja niiden välistä suhteista. Prosessikartta kuvaa yrityksen pääprosessien kokonaisuutta ja niiden keskinäistä suhdetta graafisessa muodossa. (Lecklin 2002, 152–156.)

### 3.3.3 Mittaus, analysointi ja parantaminen

Mittaus-, analysointi ja parantamisprosessien tavoitteena on osoittaa tuotteiden/palveluiden vaatimuksien toteutuminen/poikkeamat, varmistaa toimintajärjestelmän vaatimuksien täyttyminen ja parantaa toimintajärjestelmän vaikuttavuutta. (Sivonen & Työppönen 2006, 41.)

Toiminnan tuloksellisuuden seurannan apuna käytetään BSC –mallia, jossa osa-alueina ovat asiakastyytyväisyys, prosessien tuloksellisuus, taloudelliset tulokset ja henkilöstön tyytyväisyys. Tuotevaatimusten täyttymistä seurataan omavalvonnan avulla. (Sivonen & Työppönen 2006, 41-42.) Tavoitteena on jatkuva prosessien parantaminen vielä mallintamisen jälkeenkin. Demingin ympyrä eli jatkuvan parantamisen malli toimii välineenä.



Kuvio 6. Demingin ympyrä (Manninen 2006 [viitattu 28.3.2010]).



Toimintaan kuuluu suunnittelu. Miten nyt tehdään? Mikä aiheuttaa kitkaa? Miten toimintaa parannetaan? Sopimukset toimintamallista tehdään projektin aikana. Tämän jälkeen tehdään käytännön työtä ja toimitaan sopimusten mukaisesti. Tarkistetaan toimintaa, opitaan ja seurataan tuloksia. Kehitetään toimintaa, korjataan tarvittaessa tai säilytetään ennallaan. Seurataan palautteita ja vaatimuksia ja suunnitellaan. Kuljetaan jatkuvan kehityksen ympyrää. (Siponen 2009, 41.)

#### 4 BALANCED SCORECARD, TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

Friedagin ja Schmidt (2005, 11) mukaan Balanced Scorecard (BSC) on tasapainotettu mittaristo, joka on tuloksellinen yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla ihmisryhmän, esim. organisaatio, yritys, osasto jne. toiminta voidaan suunnata johdonmukaisesti kohti yhteistä tavoitetta. Menetelmän ovat kehittäneet amerikkalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton, joiden tunnuslause oli ”käännetään strategia toiminnaksi”. Kaplan ja Nortonin (2002, 11, 26–28) mukaan aikaisemmat johtamisjärjestelmät ovat painottaneet liiaksi taloudellisia asioita ja huomion kiinnittäminen tulevaisuuteen suuntautuneisiin tekijöihin on jäänyt taka-alalle. Määtän (2000, 27) mukaan aineettomaan pääomaan, joka on tärkeä tekijä menestyksessä, kuuluu eri osa-alueita. Inhimillisiin voimavaroihin sisältyy henkilöstön rakenne, tyytyväisyys ja henkilöstöjohtaminen. Tärkeänä osassa ovat myös asiakkaat, teknologia ja prosessit. BSC -mittaristo ja strategialähtöinen organisaatio, jossa strategia on muutos- ja johtamisprosessin keskeinen osa, antavat pohjan sellaiselle toiminnalle, jossa strategia ilmaistaan operatiivisin käsittein ja koko henkilökunta sitoutuu toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Organisaation toimintaperiaatteet muodostuvat viidestä osa-alueesta. Yritysjohdo käynnistää muutosprosessin, siirtymisen strategiseen johtamisjärjestelmään. Seuraavaksi strategia ilmaistaan operatiivisin käsittein ja

tähän alueeseen kuuluvat strategiakartat ja BSC –mittaristo. Tämän jälkeen organisaatio mukautetaan strategiaan. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä strategiset toiminnot merkitsevät päivittäisessä toiminnassa. Strategiasta tehdään jatkuva prosessi. BSC on organisaation strateginen viitekehys, joka auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja tasapainottamisessa (Määttä 2000, 71). BSC:n kehittäminen voi lähteä liikkeelle myös liiketoimintayksiköistä, mutta projektin käynnistäjien tulee pyytää yritysjohton neuvoja. Käynnistäjien tulee tietää yrityksen koko strategia ja mitä yrityksen prioriteetteja tulee ottaa huomioon laatiessa yksikön strategiaa, karttaa ja mittaristoa. Lisäksi tulee tietää mitkä teemat tulee sisällyttää ohjelmaan ja onko eri tahojen välisiä yhteyksiä, jotka tulee ottaa huomioon. (Kaplan & Norton 2007, 212–213.)

Alkuperäinen BSC –mittaristo tarkastelee visiota ja strategiaa neljästä näkökulmasta: taloudellinen, asiakaslähtöinen, tehokkuus ja oppiminen. Taloudellinen näkökulma tarkastelee niitä asioita, jotka ovat tärkeitä omistajien mukaan, kuten pääoman tuottoaste, markkinaosuus ja kassavirta. Asiakasnäkökulma viittaa siihen, miltä meidän tulisi näyttää asiakkaiden silmin, jotta visiomme toteutuisi. Tällaisia asioita ovat laatuvirheet, toimitusaika, toimitusvarmuus ja hinta. Oppimisenäkökulma viittaa asioihin, joita tulisi oppia ja kehittyä, jotta visio saavutetaan. Tähän liittyvät esimerkiksi aloitteiden lukumäärä, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisalueet sekä tarpeet. Tehokkuusnäkökulma viittaa liiketoimintaprosesseihin ja niissä läpimenoaikaan, saantoon ja tuotteisiin. Tarkoituksena on, että hahmotetaan visio ja luodaan yhteisymmärrys tavoitteista ja keinoista ja tämän jälkeen laaditaan mittaristo tärkeille osa-alueille. Mittaristo toimii tiedonvälittäjänä, hälytysjärjestelmänä ja parhaimmillaan johtamistapana. (Malmi, Peltola ja Toivonen 2006, 16-21.)

BSC:tä soveltaneet organisaatiot ovat muokanneet alkuperäisestä mittaristosta sopivan omaan toimintaansa. Julkisen sektorin organisaatiolle tyypilliset mittarit ovat olleet seuraavat:

- resurssit ja talous eli resurssien hallinnan näkökulma
- vaikuttavuus eli kansalaisen ja asiakkaan näkökulma

- prosessit ja rakenteet eli suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma
- uudistuminen ja työkyky eli työyhteisön ja henkilöstön näkökulma.

Mukana voi olla myös ympäristönäkökulma, toimittaja/alihankintanäkökulma ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus näkökulma. (Hannus 2004, 83.)

Julkisella sektorilla taloudellinen näkökulma painottaa tuotettujen palvelujen määrää ja laatua ja taloudelliset tekijät muodostavat rajoitteen. Asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, mutta myös asiakaslupauksen asioita, kuten tuotteen ja palvelun ominaisuudet esimerkiksi hinta, laatu ja asiakaspalvelu. Tämän mittarin tulisi toimia myös kilpailustrategian kuvaajana. Sisäisten prosessien mittarien tulisi kohdentua niihin prosesseihin, jotka ovat tärkeitä taloudellisen ja asiakasnäkökulman kannalta. Oppimisen ja kasvun näkökulma viittaa ihmisiin, järjestelmään ja organisaation toimintatapaan. Henkilöstön tyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutuspäivät liittyvät uudistumisen ja työkyvyn mittariin ja aineettoman pääoman osaan, jossa panostukset antavat tulosta vasta tulevaisuudessa. (Malmi, Peltola ja Toivonen 2006, 24-42.)

Mittariston tasapainoisuus tulisi näkyä rahan- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Mittariston tasapainoisuuden muita pareja ovat tulostittarit ja ennakoivat mittarit sekä pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet. Muita mittareita ovat ulkoisten niin asiakas kuin omistaja ja sisäisten, kuten sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu mittareiden välillä. Tasapaino tulee vallita myös helposti mitattavien ja vaikeimmin mitattavissa olevien strategian keskeisissä asioissa. Mittareiden lukumäärä voi olla 4-25. Mittaristot voivat olla sidosryhmämittareita, jolloin pääpaino liittyy omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. KPI –mittaristot eli keskeisen suorituskyvyn mittarit / tunnusluvut ovat organisaation toiminnan keskeisiä mittareita ja strategiamittaristot, jotka perustuvat strategiakarttoihin, kuten tulostittarit, kuvaavat mihin halutaan päästä ja ennakoivat mittarit kuvaavat keinoja tavoitteisiin. BSC sisältää ohjaamiseen liittyvät suunnittelu-, tavoitteen asettelu- ja seurantamenettelyt sekä lisäksi tietojärjestelmät ja menettelytavat. (Malmi ym. 2006, 24-42.)

BSC:lla on saavutettu monenlaista hyötyä. Strategia on muuntunut toiminnaksi ja resurssit ovat kohdentuneet paremmin. Lisäksi on todettu, että tiedonkulku ja ymmärtäminen ovat tehostuneet. Yksi merkittävä hyöty on ollut strategiasta oppiminen ja kaiken kaikkiaan budjetoinnin keventäminen. (Malmi ym. 2006, 53.)

## 5 RUOKAPALVELUPROSESSIEN LUOMINEN JA MITTARIEN LAATIMINEN

Laatutyön toimintamalli on raami, jonka perusteella ruokapalvelualan toimijat voivat laatia omat laatutyön toimintaohjeistonsa. Toimintaohjeistossa tulisi kuvata alan prosessi, mikä toimii apuvälineenä laadun kehittämisessä. Prosessi jakaantuu muun muassa seuraaviin toimintoihin: suunnittelu, hankinta, varastointi, ruuanvalmistus, tarjoilu, jälkityöt, palaute. Tavoitteena on hyvien käytäntöjen yhdenmukaisuus koko ruokapalvelualalla. Toimintaohjeistoon sisällytetään myös todentamisessa käytettävät arviointiperusteet ja vuosittain arvioidaan tavoitteiden toteutumista. Todentamisessa käytetään itsearviointia ja/tai puolueetonta osapuolta, esimerkiksi elintarvikeketjun toimijoihin erikoistunutta sertifiointiyhdistystä tai -yritystä tai vastaavaa. (Kansallinen laatustrategia toimintamalli 2009 [viitattu 14.11.2009]).

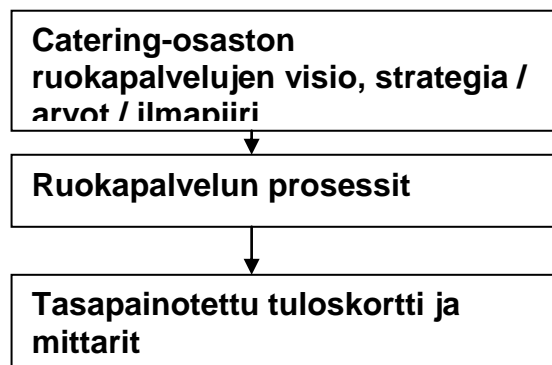
Novidan strategiassa löytyy mittareita, joilla mitataan tavoitteiden saavutettavuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi tehokkaat prosessit, jossa mittarina on opetusministeriön tuloksellisuusmittaristo. Mittariston osa-alueina ovat: opettajien kelpoisuus, henkilöstön kehittäminen, opintojen keskeyttäminen, valmistuvien työllistyminen, jatko-opintoihin lähtevät sekä opintojen läpäisy nopeus.

Muita mittareita ovat: hakeneiden määrä ja valmistuneiden työllistymiskartoitus. Työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia mitataan henkilöstön työtyytyväisyyskyselyllä,

ja opiskelijoiden hyvinvointikyselyllä. Lisäksi yhtenä mittarina voidaan pitää kehityskeskusteluja ja niiden kautta saatua tietoa.

Muita mittareita ei strategiasta suoraan löydy. Muina mittareina käytetään tietysti budjetin seuranta. Toiminnan ohjauksen taustalla on myös laatukäsikirja ja sieltä eri toimintoihin liittyvät toimintaohjeet.

Kehittämistehtävä etenee kohti ruokapalveluprosesseja ja niille asetettuja mittareita. Kehittämistehtävä lähti käyntiin keskustelusta rehtorin kanssa syksyllä 2008. Sovimme, että toimin ns. koordinaattorina Novidan ruokapalvelujen prosessityöskentelyssä, johon osallistuivat rehtorit ja koko catering-osaston henkilökunta. Asiantuntijaksi ja alun yhteispalaverien vetäjäksi saimme Vakka-Suomen kehityskeskuksesta kehityspäällikkö, aluekeskusohjelmakoordinaattori Eeva Rintaman. Ennen kuin varsinainen prosessien työstäminen alkoi, osallistuin Uudenkaupungin kaupungin järjestämään prosessiohjaaja –koulutustilaisuuteen maaliskuussa 2009. Toisena koulutuspäivänä toukokuussa 2009 jokainen esitteli omassa työkohteessa tehtyjä prosessiluonnoksia ja saimme asiantuntijapalautetta prosessityöskentelystä. Kuviossa 7 on kuvattu tutkimuksen etenemisprosessi.



*Kuvio 7. Tutkimuksen eteneminen*

Aluksi pohditaan ruokapalvelujen visiota, strategiaa ja arvoja. Työilmapiirikartoituksessa selvitetään hyvän työyhteisön toimintaperiaatteita ja niissä esiintyviä mahdollisia ongelmakohtia, joihin yritetään löytää ratkaisuja.

Seuraavaksi laaditaan ruokapalveluun liittyviä prosessikaavioita ja lopuksi rakennetaan tasapainotettu tulokortti mittareineen.

### 5.1 Tutkimuksen kulku ja palaverien sisältö

Kerroin catering-osaston henkilökunnalle yhteisessä palaverissa, että tarkoituksena on käynnistää yhteistoiminnallinen suurkeittiötoiminnan kehittämistyö ja tavoitteena on kartoittaa keittiötoiminnan prosesseja ja etsiä kohteita ja keinoja, joiden avulla toiminnastamme tulee mielekkäämpää ja tuloksellisempaa. Lähetin asianosaisille vielä henkilökohtaisesti kutsukirjeen sähköpostitse prosessityön aloittamisesta. Jatkoaikatauluista ja käytännön pelisäännöistä sovittiin tarkemmin ensimmäisessä tapaamisessa. Ensimmäisessä istunnossa pyysin lupaa istuntojen nauhoittamiseen, koska silloin voin tarkistaa jälkikäteen asioita ja varmistaa, miten asiat ovat edenneet. Nauhoja käytetään ainoastaan tämän kehittämistehtävän ajan.

#### 5.1.1 Ensimmäinen istunto

Ensimmäinen istunto pidettiin 4.2.2009 Novidan Lounaspaikassa ja siihen osallistuivat asiantuntijavetäjä, kaupungin ruokapalvelupäällikkö, apulaisrehtori ja catering-osaston henkilökunta sekä opettajat ja keittiöhenkilökunta. Palaverissa esiteltiin kehittämisprojektin sisältö ja eri istuntojen aihepiiri ja kerrottiin, että tavoitteena on lähteä kirjaamaan ruokapalvelujen toimintoja prosessien muotoon. Tarkoituksena on yhdessä tutustua aluksi Novidan ja osittain myös Uudenkaupungin kaupungin toiminta-ajatukseen, visioon ja strategiaan. Tämän jälkeen pohdimme, mitä edellä mainitut asiat ovat ruokapalvelujen osalta. Istunto eteni prosessi-istunto-ohjeistuksen mukaan. (Työprosessi Istunto 1 [viitattu 10.1.2009].)

Uudenkaupungin tulevaisuuden kuva – visio on ”Uki 2012 – Kunnon koti kuntalaisille” sisältää seuraavat asiat:

”Uusikaupunki on 16500 asukkaan moni-ilmeinen alueensa keskus, jossa on panostettu turvalliseen ja viihtyisään elinympäristöön, yritysten hyviin

toimintaedellytyksiin ja laadukkaaseen vapaa-aikaan. Monipuoliset palvelut ovat laadukkaita, riittävät sekä tehokkaasti ja kilpailukyiseen hintaan tuotetut. Olemme verkottuneet palveluiden tuottajana ja järjestäjänä eri yhteistyötahojen, seutukunnan ja muiden kuntien kanssa. Yritysyhteistyön kaupunkimme työttömyysaste on alle maan keskitason. Uusien yritysten ja tuoteinnovaatioiden kautta on syntynyt 500 uutta työpaikkaa seitsemän viime vuoden aikana.

Prosessiajattelulle perustuva johtamisemme on tavoitteellista ja suunnitelmallista. Sitä ohjaavat verkostomaisuus, joustavuus, avoimuus ja laaja seudullinen ajattelutapa. Taloutemme on tasapainossa. Verotus, taksat ja maksut eivät ylitä vastaavan kokoisten kuntien keskitasoa.” (Vainio, 2008.)

Tutustuimme myös kaupungin ruokapalvelujen laatimaan BSC –mittaristoon ja pohdimme, mitä nämä tarkoittavat käytännössä. Seuraavassa esitellään kaupungin ruokapalveluiden Balanced Scorecard – tasapainotetun mittariston mukaisti tarkasteltuna ruokapalveluiden strateginen tavoite sekä arviointimittarit/arviointijärjestelmä ja tavoite:

**A) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus näkökulma - osioon** kuuluvat: Asiakaslähtöinen toiminta- ja ajattelutapa, hyvä imago, palvelujen laadukkuus, arvolupauksen täyttäminen, sujuva yhteistyö asiakkaiden kanssa ja palvelusopimukset eri asiakasryhmien kanssa.

Edellä kuvattujen kohtien mittarit/arviointijärjestelmä ja tavoitteet koostuvat viidestä kohdasta. Tavoitteena on, että eri yksiköiden kanssa tehdään palvelusopimukset ja niiden toteutumista seurataan. Asiakaspalavereita pidetään kerran lukuvuodessa. Ateriakokonaisuuden laatu, määrä, oikea-aikaisuus, oikein kohdentuvuus -kohdan tavoitteena on, että toimipisteiden henkilökunta ja opettajat ymmärtävät malliannoksen mukaisen ruokailun merkityksen. Asiakaspalautteita kerätään ja päivittäiset palautteet kirjataan ja käydään läpi keittiöhenkilökunnan kanssa päivittäin. Resurssien kohdentaminen

eri asiakasryhmiin tavoitteena on, että päivähoito- ja koululounaiden vähentyminen korvataan välipala- ja muun myynnin lisäyksenä.

**B) Prosessit ja rakenteet –osioon** kuuluvat palveluprosessien ja -tuotantotapojen kehittäminen, ja joustavasti toimiva, muuntautuva sekä tehokas palvelukokonaisuus sekä toimintayksiköiden koko kapasiteetin hyödyntäminen ja kehittymismahdollisuudet.

Prosessit ja rakenteet –osion mittarit/arviointijärjestelmä ja tavoitteet muodostuvat neljästä pääkohdasta. Valmistusprosesseissa tavoitteena on koneiden ja laitteiden tehokas käyttöaika päivittäisessä ateriatuotannossa ja toteutumista seurataan ja tavoitteena on hankesuunnitelmien tekeminen. Toimipisteissä otetaan käyttöön työaikamittareiden seurantajärjestelmä, jossa mitataan suoritteet/tehty työpäivä. Tavoitteena on sovittu määrä suoritetta / työpäivä / työntekijä. Tavoitteena on yhteistyön kehittäminen lähikuntien ruokapalvelujen kanssa, jolloin yhteistoiminnan muotoja ja määrää voitaisiin lisätä. Tavoitteena on hankintarenkaan perustaminen ja hankintoihin liittyvien koulutustilaisuuksien pitäminen. Tavoitteena on, että elintarvike- ja pesuainehankintasopimukset tehdään yhteistyössä hankintarenkaan kanssa.

**C) Uudistuminen ja henkilöstö –osioon** kuuluvat hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö, ja osaava ja joustava, kehityskykyinen henkilöstö sekä kannustava työilmapiiri ja –organisaatio.

Tämän osion mittarit/arviointijärjestelmä muodostuu koulutuksesta, henkilöstöstä, kehityskeskusteluista ja tiedottamisesta. Tavoitteena on, että koulutuspäiviä/henkilö/vuosi on sovittu määrä päiviä / työntekijä ja työntekijöille tehdään osaamiskartoitus ja määritellään sen perusteella ammatillisen koulutuksen tarve. Kartoitetaan henkilöstön tarve/määrä, työvuodet ja keski-ikä. Sairauspoissaoloista seurataan kestoja ja keskimääräisiä sairauspäiviä / työntekijä. Kehityskeskusteluja käydään ja tavoitteena on niiden hyödyntäminen



työyksiköissä. Työpaikkapalavereja pidetään ja niistä saatua hyötyä seurataan. Tiedottaminen ja tiedottamisen tavat, tiheys ja hyöty ovat tärkeitä kohtia. Hyvinvointikysely ja kyselyn tulosten selvittäminen kuuluvat tähän osioon.

**D) Taloudelliset tavoitteet ja resurssit –osioon** kuuluvat kustannustehokas toiminta ja resurssien käyttö, ja eri asiakasryhmille kilpailukykyiset palvelut sekä ateriasuoritekustannukset, joiden tulee olla valtakunnallista tasoa.

Mittareina ovat talousarvion toteutuminen / toteutumaraportit, suoriteurantajärjestelmä ja suoritekustannusten seuranta. Tavoitteena on, että suoritteita tulee sovittu määrä työpäivää kohti sekä koulu- ja päiväkotilounaan suoritehintaa, elintarvikekustannus ka euroina / suorite ja ostopalvelun suoritehintaa. (Vainio, 2008.)

Seuraavaksi perehdyimme Novidan toiminnan visioon. Novidan visiot on laadittu vuoteen 2012 asti. Päämäärät kohdistuvat erilaisiin teemoihin. Tavoitteena on, että Novida on vaikutusalueensa johtava ammatillisen oppimisen keskus ja Novidaan luodaan uutta ammatillista osaamista. Käden taidot ja laaja-alainen osaaminen ovat oppilaitoksen vahvuusalueita. Oppilaitos on arvostettu, kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunut oppilaitos.

Oppilaitoksen toiminnassa korostuu sidosryhmien tarpeiden huomioon ottaminen, opiskelijakeskeisyys ja ammatillisen koulutuksen arvostaminen. Koulutusta kehitetään jatkuvasti seuraamalla yhteiskunnassa tapahtuvaa kehitystä sekä työ- ja elinkeinoelämän vaatimuksia. Oppimis- ja työympäristö perustuu sisäiseen yrittäjyyteen, avoimuuteen, sitoutumiseen ja aitoon yhteistyöhön.

Novidan arvot ovat ihmisen arvostaminen, käden taitojen kunnioittaminen, yrittäjyyden arvostaminen, kansainvälisyyteen kasvaminen ja jatkuva itsensä kehittäminen (Novidan strategia).

Novidan toiminta-ajatus kiteytettynä kuuluu: Uudenkaupungin Ammatti-instituutti Novida tuottaa yhteistyössä työelämän kanssa monialaista ammatillista koulutusta nuorille ja aikuisille sekä kehityspalveluja elinkeinoelämälle. Koulutus on ajanmukaista ja innovatiivista, yhteiskunnan muuttuvia tarpeita ennakoivaa sekä niin lahjakkaat kuin erityistä tukea tarvitsevat oppijat huomioivaa. (Novidan strategia)

Novidan prosessit ovat tehokkaat, kun oppilaitos menestyy opetusministeriön tuloksellisuusmittariston mukaisessa arvioinnissa, jossa kriteereinä ovat opettajien kelpoisuus, henkilöstön kehittäminen, opintojen keskeyttäminen, valmistuvien työllistyminen ja jatko-opintoihin lähteminen sekä opintojen läpäisy nopeus. Prosessien tehokkuutta oppilaitos arvioi tarkkailemalla vuosittain oppilaitokseen hakeneitten määrää ja tekemällä valmistuneiden työllistymiskartoituksen joka toinen vuosi sekä henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn ja opiskelijoiden hyvinvointikyselyn vähintään joka kolmas vuosi. Toiminnan arviointia ja kehittämistä tapahtuu myös kehityskeskustelujen yhteydessä. (Novidan Strategia)

Novidan staregian mukaan majoitus- ja ravitsemisalan kehitysnäkymät ovat seuraavat:

”Majoitus- ja ravitsemisalalla työvoiman tarve on kasvanut tasaisesti koko 2000-luvun ja nousua on odotettavissa Vakka-Suomen seudulla edelleen koko tarkastelujakson ajan, ainakin mikäli matkailuun liittyvä toiminta alueella edelleen vilkastuu. Suurtalousalalla suuntaus on ollut koko ajan suurempiin yksiköihin ja keskuskeittäisiin sekä jakelukeittäiden lisääntymiseen. Kehitys jatkuu varmasti samanlaisena. Ateriapalvelujen ja hoiva-alan yritysten tarve tulee väestön ikääntymisen johdosta lisääntymään. Aterioiden valmistuksen lisäksi niiden kuljetuksesta tulee yhä merkittävämpi osa palveluita. Nykyisten työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen merkitsee lisää työpaikkoja, mutta toimintojen tehostamisen ja keskittämisen vuoksi työpaikat eivät lisäännä samassa suhteessa. Sen sijaan matkailun merkitys alueellamme tulee kasvamaan ja asettamaan uusia haasteita majoitus- ja ravitsemisalalle.

Suurtalousalan vetovoiman parantamiseksi tarvitaan imagonkohotuskampanjointia.

Kokkikoulutus tulee uudistumaan uusien opetussuunnitelmien myötä niin, että suurtalouskokin ja ravintola-kokin tutkinnot yhdistetään. Uudistus selkiyttää kuvaa alan ammattirakenteista ja helpottaa siten ammatinvalintatilanteita. Syrjäytymisuhan alla olevat nuoret ja nuoret aikuiset tarvitsevat ohjausta yhä enemmän arjen hallinnassa. Koulutuksen suunnittelussa tulee huomioida, että alalle hakeutuu erityisopiskelijoita entistä enemmän.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan aloittajatarve on noin 30 % pienempi nykytilanteeseen verrattuna. Hotelli-, ravintola- ja suurtalousalan koulutustarve on noin puolet nykyisestä. Suhteellisen suuren työttömien reservin ennakoidaan tyydyttävän osittain työvoiman kysyntää ja vähentävän nuorten koulutustarvetta. Laskennan lähtökohtana käytetyssä väestölaskennan vuoden lopun poikkileikkaustiedossa eivät toisaalta näy kevään ja kesän työvoiman kysynnän huippukaudet, minkä perusteella koulutustarpeen voidaan arvioida olevan laskentatulosta suurempi.”

Ruokapalvelupäällikön mukaan kaupungin ruokapalvelujen organisaatio on muuttumassa koko ajan. Kaupungin keskuskeittiö on lopettanut toimintansa vuoden 2009 alussa ja tämän jälkeen osa kaupungin ruokapalveluista ostetaan TYKS:n ruokapalveluyksiköltä. Kesällä 2009 alkoi Pohitullin koulun keittiön saneeraus ja keittiön toimintakapasiteettiä suurennettiin. Saneerauksen jälkeen muut kaupungin valmistuskeittiöt muuttuvat vähitellen jakelukeittiöiksi.

Tavoitteena on yhteistyön ja keskustelun kautta laatia Novidan suurkeittiön toiminta-ajatus, jossa otetaan huomioon asiakkaat, palvelutehtävät, toimijat ja vastuut sekä laatutekijät. Luomme yhteistyössä suurkeittiön toiminnan vision vuodelle 2013. Laadimme strategiset toimenpiteet vuosille 2009-2010 sekä valitsemme sisältömittarit suurkeittiön toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden mittaamiseen. Ennen prosessityöskentelyä tuottavuutta ja vaikuttavuutta on

mitattu budjettiseurannan avulla ja asiakastyytyväisyyskyselyllä. Suurkeittiön ruokapalvelujen prosessien haasteellisuutta lisäävät monet tekijät. Opetustyö kuuluu olennaisesti ruokapalvelutoimintaan. Suurkeittiön työntekijät kuuluvat kaupungin ruokapalvelutiimiin, jota johtaa ruokapalvelupäällikkö. Ruokapalvelutyöntekijät on vuokrattu Novidaan, eikä Novidan suurkeittiön toiminta muuten kuulu ruokapalvelupäällikön vastualueeseen. Vastuukysymykset ovat epäselviä ja vaikeuttavat käytännön toimintaa.

Seuraavaksi lähdettiin kartoittamaan ryhmissä, ketkä ovat suurkeittiön asiakkaat ja mitä tehtäviä suurkeittiöllä on. Ryhmätyön ja keskustelun kautta listattiin suurkeittiön asiakkaat ja tehtävät. Taulukkoon 5 on koottu suurkeittiön asiakkaat ja keittiön tehtävät.

*Taulukko 5. Suurkeittiön asiakkaat ja keittiön tehtävät*

<b>Asiakkaat</b>	<b>Tehtävät</b>
<i>Novidan opiskelijat</i>	<i>lounas retkievää välipalat oikeus ostaa take away -ruokaa</i>
<i>Ammattikorkeakoulun opiskelijat</i>	<i>lounas</i>
<i>Oppilaitoksen henkilökunta</i>	<i>lounas kahvitukset oikeus ostaa take away -ruokaa</i>
<i>Maksava asiakas (kaupungin henkilöstö, aikuiskoulutuksen opiskelijat</i>	<i>lounas lipulla</i>
<i>Tilausasiakas (mm. kaupunki)</i>	<i>ateriat kahvitukset täysihoidtopaketti juhlapalvelut ruoka- ja leivonnaistilaukset tilojen, astioiden ja kaluston vuokraus</i>
<i>Novida</i>	<i>Kahvitukset, juhlapalvelut, lounaat</i>
<i>Ravitsemisalan opiskelijat</i>	<i>opetussuunnitelman mukainen ohjaus oppimiskokemukset</i>

Ryhmätyön ja keskustelujen kautta löysimme suurkeittiön tärkeimmät kumppanit.

Taulukko 6. Suurkeittiön tärkeimmät kumppanit.

<b>Novidan suurkeittiön kumppanit</b>		
<b>Ulkopuoliset</b>	<b>Kaupungin yksiköt</b>	<b>Talon sisäiset</b>
<i>Tavarantoimittajat, edustajat</i>	<i>Ruokapalvelu -vuokraa henkilökunnan -hankintasopimukset</i>	<i>Novidan hallinto</i>
<i>Terveystarkastaja</i>	<i>Kaupungin kiinteistöhoito, siivous</i>	<i>Opetustoiminta</i>
<i>Pesula</i>	<i>Talous- ja henkilöstöhallinto</i>	<i>Opetuskeittiö, lounaspaikka</i>
		<i>Oppilaskunta</i>
		<i>Terveystarkastaja</i>

Keskusteluissa pohdimme, että neuvottelukunnat ja opetushallitus liittyvät opetuksen kautta suurkeittiön toimintaan, mutta eivät ole varsinaisia suurkeittiön kumppaneita.

Yhteisen pohdinnan kautta suurkeittiön toiminta-ajatuksiksi kirjattiin ensimmäisessä versiossa:

”Suurkeittiön tehtävänä on tuottaa opiskelijoille lounas ja mahdollisuus maksulliseen välipalaan sekä henkilöstölle mahdollisuus työpaikkalounaaseen. Keittiö voi sisällyttää toimintaansa maksullista palvelua erilaisille asiakasryhmille. Toiminta hoidetaan pääosin ravitsemisalan opiskelijoiden opetussuunnitelman mukaisena opetuksena. Keittiön perustoiminnasta vastaa kaupungin ruokapalvelun sinne osoittama henkilökunta ruokapalveluesimiehen johdolla. Opetuksen järjestämisestä vastaa opetushenkilöstö. Toimintojen yhteensovittamisesta vastaa koulutuslavastaava.”

Ensimmäisessä istunnossa ei ehditty käsittelemään enää suurkeittiön toiminnan laatumääreitä ja visiota vuonna 2013. Joten toiminta-ajatusta ja edellä esitettyjä osoita pohdittiin seuraavassa istunnossa.

### 5.1.2 Toinen istunto

Toinen istunto pidettiin 2.3.2009 ja käsiteltäviä asioina ovat laatumääreet, visio, strategiset toimenpiteet ja toiminnan tulosten mittaaminen. Aluksi tuotiin esille, että ensimmäisen istunnon jälkeen oli pidetty palaveri koskien Novidan ruokapalveluja. Rehtori, kaupungin ruokapalvelupäällikkö ja catering-osaston koulutuslavastaava olivat pohtineet Novidan ruokapalvelujen vastuukysymyksiä ja henkilökunnan asemaa. Palaverissa päätettiin, että Novidassa toimiva ruokapalveluhenkilöstö siirtyy Novidan alaisuuteen elokuussa 2009. Näin ollen rehtori toimii Novidan ruokapalveluhenkilöstön esimiehenä.

Catering-osaston koulutuslavastaava vastaa hankinnoista, ruokapalvelujen toiminnan ohjaamisesta ja ruokalistan suunnittelusta. Vastaava työntekijä keittiössä vastaa ruokapalvelujen päivittäisestä toiminnasta ja siihen liittyvistä tehtävistä kuten ruokapalvelujen toimivuus, tavaroiden tilaukset, reklamaatiot, laskujen tarkistaminen ja omavalvontaan liittyvät asiat.

Seuraavaksi kartoitettiin yhteistoiminnallisesti suurkeittiön laatumääreet:

Suurkeittiön laatumääreiksi nousivat: ruoka on terveellistä ja hyvää, toiminta on kustannustehokasta ja keittiö on käytännön opetus- ja oppimisympäristönä kannustava ja ammatillisesti täysipainoinen.

Suurkeittiön toiminnan tulevaisuuden kuva eli visio vuoteen 2013 muodostuu monista asioista. Opiskelijaravintolan tuotteet ja palvelut tulevat omasta valmistuskeittiöstä, joka toimii edelleen myös opetus- ja oppimisympäristönä. Catering-osaston opiskelijamäärä kasvaa. Keittiöhenkilökunnan ja opetushenkilöstön yhteistyö on saumatonta ja avointa. Keittiön toiminta on suunnitelmallista ja prosessimaista, koneet ja laitteet ovat ajanmukaiset ja työilmapiiri on kannustava. Ateriat ovat laadukkaita ja ammattitaidolla tuotettuja. Opiskelijat käyttävät ruokapalveluja aktiivisesti, sataprosenttisesti lähiopetuksessa olevat.

## **Novidan suurkeittiö vuonna 2013**

Ehdotus visioksi

”Suurkeittiö valmistaa ammattitaidolla ajanmukaisin konein ja laittein terveellisiä ja maukkaita aterioita opiskelijoille, jotka käyttävät ruokapalvelua aktiivisesti. Keittiön toiminta on suunnitelmallista ja työilmapiiri on kannustava. Kasvaneeseen opiskelijamäärään perustuen keittiö toimii edelleen myös käytännön työn opetus- ja oppimisympäristönä saumattomassa yhteistyössä opetushenkilöstön kanssa.”

## **Visio 2013**

Esimerkki slogan -tyyppisestä visiolauseesta

”Terveellistä ja maistuvaa ruokaa, mukavia oppimis- ja opetuskokemuksia.”

Seuraavaksi tarkastelimme, mitä toiminnassa pitää tapahtua, jotta visio toteutuu. Käytännön toimenpiteet seuraaville vuosille koottiin strategiaan.

## **Strategiset toimenpiteet 2009–2012**

- Opiskelupaikkojen markkinointi
- Alan imagon parantaminen
- Keittiön toisen vaiheen saneeraus
- Keittiöhenkilökunnan siirtyminen Novidan henkilökunnaksi ja osallistuminen yhteiseen toimintaan
- Jamix -ohjelmistojen täysipainoinen käyttö
- Asiakaspalautteen hankinta ja johtopäätösten teko
- Palvelujen käytön seurannan tehostaminen, mahdollisuus opiskelija/käyttäjäkohtaiseen seurantaan
- Luopuminen ruokalippujen käytöstä
- Opetus- ja valmistusprosessien yhteistyön varmistaminen
- Kilpailukykyinen tuotanto
- Määritelty laatu

**Suurkeittiön toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden mittaaminen, mitattavat tavoitteet:**

- Asiakaspalaute ruokailusta, tyytyväisten osuus 80 % vastaajista
- Paikalla olevista opiskelijoista syö päivittäin 100 %
- Kilpailukykyiset kustannukset/tuote laatu huomioiden
- Oppilaspalaute käytännön oppimisjaksoista keittiössä
- Oppimisjaksojen arvioinnit
- Omavalvontasuunnitelman toteutuminen

**5.1.3 Kolmas istunto**

Kolmannessa istunnossa 12.3.2009 aiheena oli työilmapiirin kartoitus. Istunto pidettiin Ravintola Pookissa, ja samalla osallistuimme yhden opiskelijan ammattiosaamisen näytön kohdejoukoksi. Opiskelija oli suunnitellut ja valmistanut meille päivällisen. Mukana olivat asiantuntijavetäjä ja catering-osaston henkilökunta.

Työilmapiirimittarin käytön tavoitteena on:

- Selvittää osanottajien käsitystä hyvästä työyhteisöstä ja oman yksikön tilasta tai hyvän työprosessin yhteistyö- ja vuorovaikutusvalmiuksista
- Sopia kiireellisimmistä muutostarpeista
- Asettaa tavoite
- Vastuuttaa työ
- Sopia seurannasta (Työprosessin kuvaaminen –Istunto 2 [viitattu 10.1.2009].)

Aluksi jokainen miettii, mitä asioita käsite yhteistyö hyvässä työprosessissa tarkoittaa omasta mielestä. Pohtimisen jälkeen kirjattiin ylös jokaisen vastaukset siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä, jotta työprosessin yhteistyö on hyvää. Taulukkoon 7 on koottu vastaukset ja samojen kommenttien yhteenlasketut määrät.



*Taulukko 7. Yhteistyö hyvässä työprosessissa - ominaisuudet.*

YHTEISTYÖN EDELLYTYS	VASTAUKSIA YHTEENSÄ
Selkeä työnjako ja vastuut	8
Avoimuus	7
Yhteiset päämäärät	5
Kannustavuus, toiselle tukea antava	4
Joustavuus	3
Toisten mielipiteen huomioonottaminen	3
Kehitysmuutoseisyyss	3
Saumaton tiimiyhteistyö	3
Ystävällinen elämänmyönteinen ilmapiiri	3
Sujuvuus	2
Kehittävä työote	2
Henkilökohtaisten vahvuuksien huomioon ottaminen/hyödyntäminen	1
Asioitten käsittelyn läpinäkyvyys	1
Aikaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön	2

Seuraavaksi valittiin viisi tärkeintä tekijää luettelosta. Asiasta keskusteltiin ja todettiin, että viisi tärkeintä tekijää ovat viisi eniten pisteitä saaneet ominaisuudet. Kolme pistettä saaneista ominaisuuksista, nostettiin joustavuus viiden tärkeimmän joukkoon. Tämän jälkeen arvioitiin oman työyksikön ominaisuuksia/tilaa edellä valittujen viiden ominaisuuden osalta. Jokainen antoi ominaisuuksille pisteitä 1-5. Kelvoton tilanne sai yhden pisteen ja erinomainen 5 pistettä. Tilanne on heikoin ominaisuudessa, joka saa vähiten pisteitä.

Taulukkoon 8 on koottu arvioinnin tulokset ja siitä näkyy, minkälaisina henkilöt pitävät oman työyhteisön työilmapiiriä.

*Taulukko 8. Suurkeittiön työilmapiirin tila.*

TYÖILMAPIIRIN OMINAISUUS	PISTEET YHTEENSÄ
Selkeä työnjako ja vastuut	17
Yhteiset päämäärät	23
Kannustavuus, toisen tukeminen	33
Joustavuus	35
Avoimuus	35

Tulosten arvioinnissa todettiin, että arviointi oli pehmeä. Kaikille ominaisuuksille annettiin keskiarvoa paremmat arviot (mahdollisten pisteiden vaihteluväli 9-45). Johtopäätöksessä todettiin, että suurkeittiön työprosessin yhteistyö sujuu tärkeiksi nimettyjen ominaisuuksien osalta hyvin. Selvästi heikoimman arvion sai työnjaon ja vastuiden selkeys. Arvioinnin perusteella tärkein muutettava asia on selkeä työnjako ja vastuukysymykset. Asiantuntijavetäjän ehdotus selkeään työnjakoon ja vastuukysymyksiin on seuraava:

- Keittiötoiminta on selkeä perusyksikkö, jolla on talousvastuu, osaamis-perehdytysvastuu, vastuu laadusta, omavalvonnasta ja kehittämisestä
- Käytännön opetuksen toteuttamisesta keittiössä laaditaan palvelusopimus opetusalan ja keittiön välillä
- Keittiössä tehdään riskianalyysit, mukaan lukien varautuminen erilaisiin opiskelijamääriin

Vastuukysymyksestä ja tehtävien työnjaosta keskusteltiin paljon. Todettiin myös, että varsinainen suurkeittiön perehdytysohje puuttuu. Kaupungin ruokapalveluun, Novidaan ja catering-osaston opetustoimeen on laadittu perehdytysohjeet. Selkeän työnjaon ja vastuiden määrittelyyn liittyviä kysymyksiä suurkeittiön työprosessissa on monia. Ensimmäisenä tekijänä on keittiön sijainti organisaatiossa. Keittiöllä voisi olla esimies ja keittiö olisi oma talousyksikkö tukipalveluissa. Kysymyksenä on, miten toimintaa johdetaan? Keittiöhenkilöstön siirto Novidaan koetaan tärkeänä ja tehtäväkuvausten päivittäminen on ajankohtaista.

Toiminnan ohjaaminen tulee opetuksen tarpeista. Opetussuunnitelma ja ryhmäkoot vaikuttavat olennaisesti toimintaan. Opetussuunnitelma siirtyy neljän viikon ruokalistan kautta yhteiseksi tekemiseksi. Miten vastuut ovat talousasioiden hoidossa, kun mietitään keittiön perustoimintaa ja opetustoimintaa? Laitteet ja työvälineet on mietittävä sekä keittiön perustoiminnan että opetuksen näkökulmasta. Koulutuslavastaava ohjaa suurimpia hankintoja ja ruokapalveluvastaava tekee raaka-ainehankinnat ruokalistan perusteella.

Perehdytys ja osaaminen edellyttävät selkeitä pelisääntöjä ja systemaattisen toiminnan tarve on suuri. Omavalvonta suunnitelma on laadittu ja sen toteutuminen vaikuttaa laatuun. Muita laatuun liittyviä asioita voidaan tarkastella vielä myöhemmin.

Sovimme, että seuraavassa istunnossa tarkastelemme edellä esitettyjä asioita ja päätämme yhdessä rehtoreiden kanssa miten tilanteessa edetään. Pohdittavaksi seuraavalla kerralla: Kuka tekee?, Mitä tarvitsemme? ja Mihin mennessä?

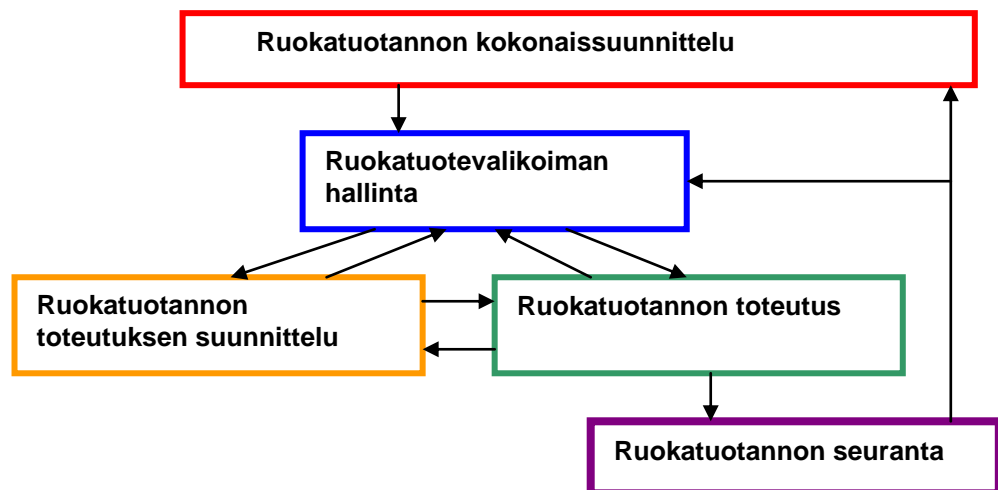
#### 5.1.4 Neljäs istunto

Neljäs istunto pidettiin 25.3.2009. Istunnossa oli tarkoitus pohtia työilmapiiritutkimuksen satoa ja mitä muutoksia saatu tulos edellyttäisi toiminnalta tulevaisuudessa. Rehtori oli estynyt osallistumaan tähän istuntoon, joten muutimme suunnitelmia ja päätimme perehtyä prosessikuvausten laatimiseen. Istuntoon osallistuivat apulaisrehtori ja koko catering-osaston henkilökunta.

Aluksi esittelin työilmapiiritutkimuksen tuloksia lyhyesti. Totesimme, että tärkeimmäksi muutettavaksi asiaksi nousi selkeän työnjaon ja vastuukysymysten selvittäminen. Päätettiin, että asiaan palataan tarkemmin seuraavassa istunnossa rehtorin ollessa paikalla. Apulaisrehtoria kiinnosti, mitä

mieltä osallistujat olivat työilmapiirikartoitukseen liittyvästä metodista ja voitaisiinko kyseistä menetelmää hyödyntää myös muiden osastojen kehittämispalaverissa. Keskustelussa kävi ilmi, että kaikki olivat tyytyväisiä menetelmään ja tällainen toiminta on erittäin antoisaa, työyhteisöä kehittävää ja tulokset syntyivät monipuolisen keskustelun ja pohdinnan kautta. Kouluttaja loi positiivista ilmapiiriä ja omalla panoksellaan saattoi osallistujat aktiiviseen työhön.

Seuraavaksi palaverissa perehdyttiin prosessien työstämiseen. Esittelin prosessiajattelun periaatteita ja tutustuimme ruokatuotantoprosessien muodostamaan kokonaisuuteen Taskisen (2007, 20) esittämän kuvion kautta.



Kuvio 8. Ruokatuotannon pääprosessit muokattu (Taskinen 2007, 20).

Ruokatuotannon pääprosessit koostuvat viidestä pääprosessista: ruokatuotannon kokonaissuunnittelusta, ruokatuotevalikoiman hallinnasta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelusta, ruokatuotannon toteutuksesta ja ruokatuotannon toteutuksen seurannasta. Ruokatuotevalikoiman hallintaprosessin aliprosesseja ovat ruokalistasuunnitteluun, raaka-ainetoimittajien kilpailuttamiseen ja tuotekehitykseen. Ruokatuotannon toteutuksen suunnitteluun kuuluu ruokatuotannon resurssien määrittäminen, raaka-aineiden tilaaminen ja tuotantosuunnitelman tekeminen. Ruokatuotannon toteutukseen kuuluvat valmistus, jakelu ja tarjoilu, sekä raaka-aineiden

vastaanotto ja raaka-ainevarastojen hallinta. Tutustuimme myös Novidan prosessikarttaan ja mietimme, mihin osa-alueeseen ruokapalvelut liittyvät.

Lyhyen esityksen jälkeen pohdimme, mitä osa-alueita suurkeittiön toimintoihin kuuluu ja mistä tekijöistä koko toiminta muodostuu. Seuraavana tehtävänä oli valita pää- tai osaprosessi kuvattavaksi prosessikaavioon.

Ryhdyimme yhdessä kartoittamaan, mitä erilaisia toimintoja suurkeittiötyöskentely sisältää (liite 5). Tämän jälkeen päätimme ottaa pohdittavaksi suurkeittiön raaka-ainehankintaprosessin laatimisen. Ensiksi täytettiin prosessin perustietolomake (liite 2) ja tämän jälkeen tehtiin raaka-ainehankinnoista prosessikaavio (liite 8). Prosessikuvaukset laadittiin ns. seinätaulutekniikan mukaan (Seinätaulutekniikan käyttö prosessikuvauksissa. [viitattu 10.1.2009].) Erivärisille tarralapuille annettiin oma merkitys. Siniseen tarralappuun merkitään yläotsikko/prosessin nimi ja päivämäärä, keltaiseen lappuun tulee toiminto/tehtävä, vihreään lappuun tehtävän suorittaja, punaiseen lappuun ongelma/sähläys/katkos ja vaaleanpunaiseen kirjataan kehittämisidea. Keskustelua syntyi paljon ja tuotokset olivat pitkän harkinnan tuloksia. Tarralaput aseteltiin isoille aluspapereille seinälle seuraavasti: Ensin nimilappu, sitten prosessin osallistujat vasempaan laitaan ja tekijän kohdalle aikajärjestyksessä tehtävät aktiivimuodossa esim. jättää hakemuksen, käsittelee hakemuksen jne. Esille nostettiin ongelmakohtia ja mietittiin uusia toimintamalleja. Tilausmäärien kartoittamisessa katsottiin tarpeelliseksi, että ohjeet vakioidaan ja syötetään Jamix reseptiohjelmaan. Tilausten toimittamisessa katsottiin tarpeelliseksi tehdä ilmoitus puutteista. Oheispalvelujen tilausten tekemisessä huomattiin, että oheispalvelut on oma prosessi, johon liittyy myös informaation tarve muihin yksiköihin. Katsottiin tarpeelliseksi laatia oma seurantakortti tavaran vastaanottoon. Omavalvonta kuuluu kiinteästi koko keittiön toimintaa ja siitä tulee laatia oma prosessi.

Asioista syntyi paljon keskustelua ja pohdintaa. Keskusteltiin eri toimintavaihtoehtoista ja lopulliset tuotokset syntyivät loogisuuteen ja avoimuuteen pyrkivän toiminnan kautta.

#### 5.1.5 Viides istunto

Viides istunto pidettiin 2.4.2009. Palaveriin osallistuivat rehtori ja catering-osaston henkilökunta. Käsiteltävät asiat tässä istunnossa olivat toiminta-ajatuksen ja vision vahvistaminen, työilmapiirikartoituksen tulosten esittely rehtorille ja esille nousseiden ongelmakohtien pohtiminen ja raaka-ainehankintojen prosessin tarkastelu.

Ruokapalvelujen toiminta-ajatuksiksi vahvistettiin: ”Suurkeittiö tuottaa terveellistä ja hyvää ruokaa opiskelijoille, henkilökunnalle ja ulkopuolisille asiakkaille kustannustehokkaasti tarjoten samalla kannustavan ja ammatillisesti täysipainoisen opetus- ja oppimisympäristön.”

Visioksi eli mitä halutaan tulevaisuudessa, vahvistettiin jo aikaisemmin keskustellut kohdat, kuten laadukkaat, ammattitaidolla tuotetut ateriat, opiskelijat käyttävät ruokapalvelua aktiivisesti (kaikki) ja ruokapalvelut tuotetaan omassa valmistuskeittiössä, joka toimii edelleen myös opetus- ja oppimisympäristönä. Toiminta on suunnitelmallista ja prosessimaista, koneet ja laitteet ovat ajanmukaiset ja työilmapiiri on kannustava. Uskotaan alan opiskelijamäärän kasvuun. Keittiöhenkilökunnan ja opetushenkilöstön yhteistyö on saumatonta.

Strategiset toimenpiteet ja suurkeittiön toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden mittaamisen alueita ja mittareita pohdittiin jo toisessa istunnossa. Laatuun vaikuttavia tekijöitä ja mittareita oli kaksi. Asiakaspalaute ruokailusta, ja tavoitteena tyytyväisten osuus 80 % vastaajista. Toisena kohtana omavalvontasuunnitelman toteutuminen ja mittarit tulevat suoraan omavalvontasuunnitelmasta. Lisäksi laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat

ravitsemussuositusten toteutuminen. Tätä asiaa voidaan mitata, kun saadaan Jamix -reseptiohjelma päivitettyä. Opiskelijoiden valintaa voidaan ohjata myös malliannosten avulla. Opiskelijoiden välipalatarjontaa monipuolistetaan ja tarjotaan ravitsemuksellisesti laadukkaita, vaihtelevia välipaloja. Vaikuttavuuden mitattava asia ja mittari on: paikalla olevista opiskelijoista syö päivittäin 100 %. Myös luomutuotteiden ja lähiruoan osuutta pyritään lisäämään.

Tehokkuuden mitattavia asioita ovat kilpailukykyiset kustannukset ja laadukas tuote. Kustannustehokkuudesta puhuttiin paljon ja todettiin, että budjetti ei ole varsinainen mittari. Keskusteltiin, että saataisiinko vertailukelpoista tilastollista tietoa eri ammattioppilaitosten ruokapalveluiden kustannuksista. Rehtori kertoi, että koulutusjärjestäjäyhdistys kerää oppilaitoksilta tietoja ja OPH tuottaa monenlaista tietoa, joista tilastokeskus ajaa tiedostoja. Rehtori lupasi antaa tämän ruokapalvelujen kustannuksiin liittyvän selvitystehtävän toimistohenkilölle, joka on perehtynyt talousasioihin. Raaka-ainehankinnat suoritetaan paikoista, joiden kanssa on tehty hankintasopimukset. Suoritteitakin voidaan laskea, koska tarkoista ruokailijamääristä saadaan tietoa uuden atk-rekisterin kautta. Suoritteet eivät kuitenkaan anna suoraan vertailukelpoista tietoa, koska ruokapalvelujen tuotantoon osallistuvat myös opiskelijat. Yhtenä mittarina voidaan käyttää koko koulun tehokkuuden osalta sitä, mitkä ovat koko opetustoimen kustannukset, joihin voidaan laskea myös ruokapalvelut. Novidan opetuksen tuotantokustannukset asettuvat alle keskitason eli koko toiminta on kustannuksia verrattaessa tehokkuudeltaan yli keskitason valtakunnallisessa vertailussa. Jamix -ohjelman päivityksen kautta saadaan myös tarkkoja hintatietoja ateriakustannuksista. Opetus- ja oppimisympäristöä mitataan keräämällä opiskelijapalautteita käytännön oppimisjaksoilta ja oppimisjaksojen arvioinnin kautta. Todettiin myös, että Jamix -ohjelman päivittämiseen tarvitaan resursseja.

Työilmapiirikartoituksessa nousivat kehitettäväksi kohteiksi selkeä työnjako ja vastuukysymykset. Rehtori selvitti organisaatorakennetta ja vastuukysymyksiä Novidan linjaorganisaatiossa. Rehtori vastaa koko talon toiminnasta ja

apulaisrehtorille kuuluvat opetustoimen henkilöstöhallinnan asiat ja muut varsinaiseen opetukseen liittyvät asiat. Suoraan rehtorin alaisia ovat toimistohenkilökunta, aikuiskoulutusjohtaja ja syksystä 2009 alkaen myös keittiöhenkilökunta, joka koostuu neljästä henkilöstä: ruokapalveluvastaava, suurtaloukokki ja kaksi ruokapalvelutyöntekijää, jotka ovat vuoroviikoin töissä osa-aikaeläkkeen vuoksi. Opettajien lähin esimies on apulaisrehtori. Koulutuslavastaavia on 11. Koulutuslavastaavat eivät ole esimiesroolissa, mutta heille voidaan delegoida joitakin esimiestehtäviä, kuten sijaisten hankkiminen. Varsinaisten esimiesten vastuu on erilainen kuin koulutuslavastaavalla samoin myös palkkaus on erilainen. Aikuiskoulutusjohtaja toimii esimiehenä aikuiskoulutusosastolla. Koulutuslavastaavien tehtävä on koordinoida opetustoimintaa alalla, kuten opetuksen järjestäminen, opetussuunnitelmien tekeminen ym. ja toimia yhteyshenkilönä apulaisrehtoriin ja rehtoriin. Foorumissa, koulutuslavastaavien kokoukset, kuullaan eri alojen mielipiteitä. Päätökset tekee rehtori tai ne syntyvät rehtorin, apulaisrehtorin ja aikuiskoulutusjohtajan yhteistyönä.

Tukipalvelut muodostaa opiskelijahallintajärjestelmä, tietopalvelu/atk, kirjasto ja opiskelijahuolto, johon kuuluu opiskelijaohjaus (opinto-ohjaajat), sosiaalipalvelut (kuraattori), terveydenhoitopalvelut (terveydenhoitaja), ruokapalvelut (ruokapalveluhenkilöstö, catering-osaston opettajat ja opiskelijat), opiskelijahallinto ja toimistopalvelut. Tukipalvelujen osioista atk – ja toimistopalveluja koordinoi talousasioiden hoitaja. Ruokapalveluja koordinoiva yhteyshenkilö on koulutuslavastaava. Ruokapalvelut ovat osa opiskelijahuoltoa. Oppilaitoksen ydintehtävä on opetustoimen järjestäminen ja ruokapalvelut kuuluvat oppilaitoksen opiskelijahuoltoon ja opetustehtävä on sidottu myös ruokapalvelutoimintaan. Ruokapalvelujen opetustehtävää koordinoi koulutuslavastaava. Eri aloilla koulutuslavastaavan tehtäviin voi kuulua erilaisia koordinoitavastuita kuten sähkötöistä vastaava, ajo-opetuksesta vastaava jne. ja vastuista on annettu erilliset resurssit. Catering-alan koulutuslavastaavan tehtävät ovat erilaisia suhteessa muihin koulutuslavastaaviin, koska ruokapalvelutoiminta on oma kokonaisuutensa.



Keittiöhenkilökunnan toimenkuviissa tulee määrätä, mitä kukin tekee ja mitkä ovat ns. tehtävävastualueet. Määritellään ensin toimenkuvat ja ajatellaan toimintaan ilman henkilöitä siis tehtävänä. Tämän jälkeen tehdään prosessikuvaukset, joissa tehtävän suorittajan kuvaajana toimivat tehtävänimikkeet. Kuvattuna päiväntehtävät soveltuvat prosessiin. Ruokapalvelutehtävät tehdään enimmäkseen yhdessä opiskelijan kanssa ja toiminnassa on otettava huomioon opetussuunnitelmalähtöisyys.

Toimenkuviissa toiminta määritellään laaja-alaisemmin. Kaupungin ruokapalveluhenkilöstön toimenkuvat on määriteltä esim. suurtalouskokki, ruokapalveluvastaava, ruokapalvelutyöntekijä ja nämä nimikkeet tulevat suoraan kunnallisessa virkaehtosopimuksessa. Palkkaus määräytyy työnvaativuuden mukaan. Rehtori käy kehityskeskustelut ruokapalveluhenkilöstön kanssa. Työvuorot ovat säännölliset ja poikkeuksista sovitaan rehtorin kanssa. Muut resurssikysymykset ovat henkilöstöhallinnollisia asioita, joista keskustellaan esimiehen kanssa.

Koulutuslavastaava toimii yhteyshenkilönä sovittaessa opetukseen tai ruokapalveluihin liittyvistä asioista ja hän toimii yhteyshenkilönä esim. kaupungin ruokapalveluyksikköön ja neuvottelee ruokapalvelupäällikön kanssa yhteistyöhön liittyvistä asioista, kuten yhteiset koulutustilaisuudet, hankinnat jne. Todettiin, että verkostoituminen ja yhteistyö eri ruokapalvelujen tuottajiin ovat ensiarvoisen tärkeitä. Todettiin myös, että säästövelvoite ruokapalveluissa tulee nyt liikelaitoksen säästövelvoitteeksi.

Seuraavassa palaverissa sovitaan päivittäiset tehtäväkuvat. Ruokapalveluista ei lähdetä tekemään erillistä palvelusopimusta, koska kaikki ovat syksystä 2009 Novidan työntekijöitä. Rehtori totesi, että kuka tilaa tavarat vastaa omalta osaltaan taloudesta ja kaikilla on periaatteessa talousvastuu omassa toiminnassaan.

Rehtorit perehdyttävät työntekijät koko talon toimintaan ja osastot ja siellä työkaverit perehdyttävät uusia työntekijöitä. Laaditut prosessit ovat tärkeässä osassa perehdytyksessä. Perehdyttämisestä voidaan laatia perehdytys ohjeet ruokapalveluun.

Puhuttiin myös, että olisi hyvä palata aikaisempaan käytäntöön, jolloin varsinaista puolen tunnin ruokatuntia ei enää olisi vaan ruokailuaikaa olisi 20 minuuttia. Ruokailemaan voitaisiin mennä silloin, kun se joustavasti sopii työryhmiin. Toivottiin, että osastolla pidettäisiin yhteisiä opettajien ja ruokapalveluhenkilökunnan palavereita viikoittain esimerkiksi iltapäivän kahvitauon aikaan.

Pohdittavaksi jäi toisen/kolmannen istunnon jälkeen, Mitä tarvitsemme?, Kuka tekee? ja Mihin mennessä? Pohdimme yhdessä vastauksia kysymyksiin. Keittiössä tehdään riskianalyysejä, mukaan lukien varautuminen erilaisiin opiskelijamääriin. Todettiin että, jos opiskelijoita ei ole käytännön työssä suurkeittiössä, henkilökuntaa tarvitaan 3,5 työntekijää/työpäivä.

Opetussuunnitelma ja ryhmäkoot vaikuttavat olennaisesti toimintaan ja todettiin, että opetussuunnitelma siirtyy neljän viikon ruokalistan kautta yhteiseksi tekemiseksi. Ruokalistan suunnittelee koulutuslavastaava tai opettaja hyvissä ajoin, jotta tilaukset voidaan tehdä joustavasti. Ruokalistasuunnitteluun ja ruokapalveluihin liittyvästä suunnittelutyöstä yhdessä ruokapalveluvastaavan kanssa opettaja tekee tunti-laskun. Koulutuslavastaavalle on annettu resurssi ruokapalveluihin liittyvästä vastuusta.

Keskusteltiin myös laitteiden ja työvälineisiin liittyvistä kysymyksistä. Aikaisemmin todettiin, että laite- ja välinehankintoja on pohdittava sekä keittiön perustoiminnan että opetuksen näkökulmasta. Todettiin, että saneerauksen toisen vaiheen toteuttaminen tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti. Koulutuslavastaava ohjaa isompia hankintoja ja suunnitelmat laaditaan yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Ruokapalveluvastaava tekee raaka-

ainehankinnat ruokalistan perusteella ja koulutuslavastaava ja keittiöhenkilökunta vastaavat keittiön päivittäisestä toiminnasta.

Laatu- ja omavalvonta-asioita pohdittiin ja todettiin, että niihin palataan vielä prosessin laadinnan yhteydessä. Omavalvontaan laaditaan myöhemmin oma prosessikuvaus, mutta omavalvonta kulkee mukana koko ruokapalvelutoiminnassa. Omavalvontasuunnitelma on kaikkien nähtävillä keittiössä ja keittiöhenkilökunta vastaa omavalvontasuunnitelman toteutumisesta.

Perehdytys, osaaminen, selkeät pelisäännöt ja systemaattinen toiminta nousivat esille työilmapiirikartoituksessa. Edellä on selvitetty jo osittain näihin asioihin liittyviä ratkaisuja. Laaditaan yhdessä prosessin perustietolomakkeet, prosessikuvaukset ja myöhemmin toimintaohjekortit ja perehdytysuunnitelmaa. Toimenkuvista neuvotellaan rehtorin kanssa, mutta ne tulevat noudattamaan työehtosopimusta. Tehtäväkuvia tarkastellaan seuraavassa istunnossa. Koulutustilaisuuksia voidaan pitää talon sisäisesti ja yhdessä kaupungin ruokapalvelujen kanssa. Koulutuspäiviä voidaan ajatella olevan 2,5 päivää / vuosi, samoin kuin kaupungin ruokapalveluissa.

Sovimme yhdessä tulevasta toimintaohjelmasta, jossa ilmenevät kuka tekee, mitä tekee, milloin jne. Toimintaohjelma on kerätty kokonaisuudessaan taulukkoon 10, johon on kirjattu myös kuudennessa istunnossa sovitut asiat.

Lopuksi sovittiin seuraavan palaverin ajankohta ja istunnon aiheina ovat toimenkuvat, ruokatuotannon pääprosessin kuvaus ja tilauspalveluprosessikuvaus sisäinen.

#### 5.1.6. Kuudes istunto

Kuudes istunto pidettiin 21.4.2009 ja siihen osallistuivat catering-osaston henkilökunta. Laadittiin tehtäväkuvat ja jatkettiin prosessikuvausten tekemistä.

Nimikkeinä päätettiin käyttää ruokapalveluvastaavaa, ruokapalvelutyöntekijä, opettajaa ja opiskelijaa. Lähtökohtana pidettiin, että opiskelijat ovat keittiössä.

Jakauduttiin kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä ryhtyi laatimaan oheispalvelujen prosessikaavioita, jotka jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin tilauspalveluihin. Toinen ryhmä alkoi laatia tehtävänkuvia työntekijöille. Sisäiset tilauspalvelut pitävät sisällään juhlatilaisuudet, kahvitukset ja retkievää. Ulkoiset tilauspalvelut pitävät sisällään juhlatilaisuudet, kahvitukset ja erilaiset ruokatuotteiden tilaukset.

Prosessi alkaa, kun tilaaja ottaa yhteyttä keittiöön ja prosessi päättyy laskun lähettämiseen. Tarvittaessa esimerkiksi isoissa tilauksissa ruokapalveluvastaava sopii tilauksen hoitamisesta koulutuslavastaavan kanssa. Asiakkaina ovat talon/kaupungin henkilökunta. Asiakastarpeet ja vaatimukset ovat, että asiakas saa tilaamansa tuotteen ja/tai palvelun ajallaan ja sellaisen tuotteen, mitä on sovittu. Tilaukset kirjataan Jamixin Varax –varasto-ohjelmaan ja dokumenttina ovat Jamix -varasto-ohjelman kirjaukset. Mittarina ovat tilauskerrat ja tuotot. Ulkoiset tilaisuudet ja erityiset poikkeamat ilmoitetaan toimistoon ja ilmoitetaan myös viikkotiedotteessa. Tilaisuuksista ja poikkeamista tulee ilmoittaa myös kiinteistöhoitoon ja siistijöille. Tilauspalvelujen määrää voidaan kartoittaa Varax -kirjauksista.

Prosessikaaviot tehtiin laputusmenetelmällä samoin kuin raaka-aineiden hankintaprosessi. Pohdittiin, mitä tapahtuu järjestelmällisesti sen jälkeen, kun tilaaja on ottanut yhteyttä keittiöön. Sisäiset tilaukset merkitään kalenteriin ja ulkoisista tilauksista täytetään tilauslomake, johon kirjataan ylös tilaaja ja hänen osoitetietonsa, tilauspäivä, nouto/toteutuspäivä, määrät ja tuotteet sekä tilauksen vastaanottaja ja toteuttaja. Ulkoisille asiakkaille kirjoitetaan toteutuksen jälkeen laskutuslähete laskutukseen, josta lasku lähtee tilaajalle. Sisäinen tilaus kirjataan Varaxiin toteutuksen jälkeen ja laskuosoitus viedään toimistoon.

Prosessikaavioon kirjataan kohta kohdalta mitä tehdään ja kuka tekee. Sisäiset tilaukset asiakas soittaa puhelimitse suoraan keittiöön ja ulkoiset tilaukset kulkevat pääsääntöisesti koulutuslavastaavan kautta tai suurkeittiön kautta koulutuslavastaavalle. Sisäiset tilauspalvelut prosessikaavio laitetaan Novidan intranettiin ohjeeksi talon henkilöstölle nimellä Novidan sisäiset ateria- ja kahvitilaukset -prosessikaavio. Päätettiin, että kaupungin vaihteeseen tehdään ohjeistus, miten he ohjaavat asiakkaita tilausten tekemisessä. Perustietolomake ja prosessikaavio ovat liitteinä (liitteet 3 ja 9).

Toinen ryhmä työsti työtehtävien jakautumista ruokapalveluvastaavan, ruokapalvelutyöntekijän ja opettajan kesken keittiöpäivien aikana taulukon 9 mukaisesti. Työntekijöiden tehtävät jaettiin ruokatuotannon ja puhtaanapitotehtäviin. Osa-aikaeläkeläiset tekevät jatkossakin töitä vuoroviikoin.

*Taulukko 9. Henkilökunnan tehtäväkuvat.*

<b>TEHTÄVÄNKUVAT RUOKAPALVELUVASTAAVA</b>	
<b>RUOKATUOTANNON TEHTÄVÄT</b>	<b>PUHTAANAPIDON TEHTÄVÄT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastuu pääruoan ja dieettien valmistamisesta ja tarjolle laittamisesta</li> <li>- Syöttää reseptejä Jamixiin</li> <li>- Soveltaa reseptiikkaa päivän tarpeeseen</li> <li>- Raaka-aineiden varaaminen/kartoittaminen</li> <li>- Aikataulusta huolehtiminen lämpökeittiössä, linjastot kunnossa klo 10.25</li> <li>- Lämpimien ruokien lämpötiloista huolehtiminen, mittaaminen ja kirjaaminen</li> <li>- Ruokien korjaaminen jäähdytyskaappiin</li> <li>- Tähderuokien jatkokäytöstä huolehtiminen</li> <li>- Omavalvonnan ruokanäytteiden hoitaminen</li> <li>- Vastuu omavalvontasuunnitelman toteutumisesta</li> <li>- Varaa kahvitusten ja tilausten tarjottavat</li> <li>- Varaa välipalamyynnin tuotteet</li> <li>- Välipalamyynti ja sen tilittäminen</li> <li>- Raaka-ainetilausten tekeminen ja antaminen</li> <li>- Kuormien purkua</li> <li>- Opiskelijoiden ohjaus: kokki, keittiöapulainen, dieetikokki</li> <li>- Päivän kulun läpikäynti opettajan kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhdistusohjelman noudattaminen päivittäin, aistinvarainen arviointi</li> <li>- Vastuu lämpökeittiön ja dieettikeittiön puhtaanapidosta</li> <li>- Vastuu kuiva-ainekomeron, lihakylmiön, pakastimien ja toimiston siisteydestä</li> </ul>

<b>TEHTÄVÄNKUVAT RUOKAPALVELUTYÖNTEKIJÄ</b>	
<b>RUOKATUOTANNON TEHTÄVÄT</b>	<b>PUHTAANAPIDON TEHTÄVÄT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastuu salaattien, jälkiruoan ja leipien valmistamisesta ja tarjolle laittamisesta</li> <li>- Raaka-aineiden varaaminen/kartoittaminen</li> <li>- Kuormien purkua</li> <li>- Aikataulusta huolehtiminen Kylmäkeittiössä</li> <li>- Linjastot kunnossa klo 10.25</li> <li>- Kylmälinjaston tuotteiden lämpötiloista huolehtiminen</li> <li>- Astiahuolto</li> <li>- Kahvitusten hoitaminen</li> <li>- Välipalamyyntiä</li> <li>- Omavalvontasuunnitelman toteuttamista</li> <li>- Omavalvontanäytteiden poislaittaminen kahden viikon välein</li> <li>- Opiskelijoiden ohjaus: leipuri/pesijä, kylmäkkö 1 ja 2, tarjoilija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhdistusohjelman noudattaminen päivittäin, aistinvarainen arviointi</li> <li>- Vastuu kylmäkeittiön puhtaanapidosta, sis. käsienvesualtaat</li> <li>- Vastuu astianpesuosastosta, vihanneskylmiöstä, maitokylmiöstä, astiavarastosta ja siivouskomerosta</li> <li>- Pyykistä huolehtiminen: pyykin levitys ja pyykkihuoneen virran ja veden katkaisu päivän päätteeksi</li> </ul>
<b>TEHTÄVÄNKUVAT OPETTAJA</b>	
<b>RUOKAPALVELUTOIMINNAN OPETUSTEHTÄVÄT SUURKEITTIÖSSÄ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Päivän kulun läpikäynti ruokapalveluvastaavan kanssa</li> <li>- Vastuu opiskelijoiden ohjaamisesta</li> <li>- Huolehtii salin yleisilmeestä</li> <li>- Syöttää reseptejä Jamixiin</li> <li>- Opiskelija-arviointi ja palautekeskustelu</li> </ul>	

Taulukkoon 9 on koottu eri toimenkuvien tehtävät. Tehtävänkuvia muokataan tarvittaessa ja päivitetään vähintään kaksi kertaa lukuvuodessa. Koulutuslavalavastaava lähettää kutsun arviointipalaveriin.

Työskentelyn jälkeen molemmat ryhmät esittelivät tuotoksensa ja niistä keskusteltiin yhdessä ja tehtiin tarvittavat lisäykset / muutokset. Työskentely oli erittäin intensiivistä. Keskustelimme paljon myös esteettisyyteen liittyvistä asioista kuten kattauksesta ja salin koristelusta. Pidimme tärkeänä, että ulkoiset puitteet ovat asialliset ja luovat aina siistin ja välillä myös juhlanan vaikutelman. Pohdimme myös ruokaohjeiden vakiointien tärkeyttä ja todettiin, että korjatut ruokaohjeet kirjataan päivittäin Jamixiin. Päätettiin, että kiinnitetään erityisesti huomiota salaattipöydän tuotteisiin. Salaattien tulisi olla vaihtelevia ja erityyppisiä.

Opiskelijoilla on myös erilaiset tehtävänkuvat ja pohdittiin, että eri tehtävänkuviiin tulisi laatia tarkemmat ohjekortit, joista opiskelija voi katsoa, mitä tehtäviä tehtävänkuvaaan tarkennettuna kuuluu. Opiskelijat voisivat tehdä karkean raakaversion tehtäväkorteista, joita täydennetään ja tarkistetaan aika ajoin. Päätettiin, että kerran viikossa iltapäiväkahvien aikaan pidetään koko catering-osaston henkilökunnan viikkopalaveri ja palaverin ajankohta sovitaan aina jakson alussa.

Seuraavaksi kuvattiin ruokapalvelutuotannon prosessikaavio laputustekniikan avulla. Prosessikaavion perustietolomake täytettiin (liite 1) ja prosessikaavio on liitteenä (liite 1). Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ruokailla. Koulutuslavastaava tai opettaja laatii ruokalistan ja ruokapalveluvastaava tekee raaka-ainehankinnat ruokalistan mukaan. Prosessi etenee raaka-aineiden vastaanotosta, ruokien valmistuksen, kahvitusten hoitamisen, työvaihepuhtaanapidon, astiahuollon, ruokien tarjollelaittamisen ja jakelulinjaston hoitamisen sekä mahdolliseen asiakaspalautteen vastaanottamisen jälkeen päivän yhteenveto/palautetuokioon. Kirjataan ylös myös päivän ruokailijamäärät. Omavalvonta kuuluu kiinteänä osana koko toimintaan ja kuluu osana laadunvalvontaan. Todettiin, että kun tehdään muistikortit eri tehtäviin, niin myös omavalvontaan liittyvät tehtävät varmistuvat. Päätettiin laittaa asiakaspalautepiste ruokasaliin.

Kuudennessa istunnossa muutostarpeista kirjattiin: Jamix –ohjelman uudistaminen, asiakaspalautteen kerääminen kerran vuodessa opiskelijaravintolan asiakkailta, ohjekorttien laatiminen opiskelijoiden tehtävänkuviiin, omavalvontaprosessikuvauksen laatiminen, asiakaspalautelaatikko ruokasaliin ja osaston yhteispalaveri kerran viikossa.

Taulukkoon 10 on koottu istunnossa viisi ja kuusi sovitut tehtävät, tekijät ja ajankohdat.

Taulukko 10. Toimintaohjelma.

TEKIJÄ	TEHTÄVÄ JA AIKATAULU
koulutuslavastaava ja ruokapalveluvastaava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laativat perehdytysohjelman → valmis vuoden 2010 aikana</li> <li>• toteuttavat Jamix –ohjelman päivitykset → valmis syksyllä 2010</li> </ul>
ruokapalveluvastaava ja opettajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laativat toimintaohjekortit ”sählyskohteisiin” → valmis vuoden 2010 aikana</li> <li>• asiakastyytyväisyyskysely → kerran vuodessa</li> </ul>
ammatinopettajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laativat tarkemmat tehtäväkuvat opiskelijoiden toimenkuviin → vuosi 2010</li> </ul>
ruokapalveluhenkilöstä yhdessä	<p>Istuntojen aikana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laaditaan tehtäväkuvat</li> <li>• laaditaan ruokapalvelun pääprosessien kuvaukset</li> <li>• sovitaan mittarit ja arvot</li> <li>• omavalvontaprosessi → vuoden 2010 aikana</li> </ul>
<b>TARPEET</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• resursseja Jamix –ohjelman päivitykseen</li> <li>• resursseja koulutuspäiviin</li> <li>• koulutuslavastaavan resurssien tarkistaminen suurkeittiövastuun osalta</li> <li>• resursseja toisen vaiheen saneeraukseen</li> </ul>	
<b>ASIOIDEN ARVIOINTI/TARKASTELU</b> osaston viikkopalavereissa ja koulutuspäivillä koulussa tai muussa valitussa paikassa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajankohtaiset asiat viikkopalavereissa</li> <li>• kerran lukukaudessa tarkistetaan tehtäväkuvat</li> <li>• vuosittain, keväällä kesäkuussa tarkistetaan prosessit/mittarit, todetaan toteutuma ja muutetaan prosessikuvauksia tarvittaessa.</li> </ul> <p>→ koulutuslavastaava, ruokapalveluvastaava ja kukin toimija omalta osaltaan nostaa keskustelun aiheeksi ajankohtaiset asiat</p> <p>→ koulutuspäivillä kukin omalta osaltaan kertoo missä on onnistuttu ja mitä tulee kehittää</p> <p>→ päätetään tulevasta toimintasuunnasta</p> <p>→ tehdään muistio palavereista ja koulutuspäivistä, muut dokumentit prosessin perustietolomakkeet</p>	

## 5.2 Yhteenveto prosessi-istunnoista

Prosessi-istuntoja pidettiin kaikkiaan kuusi ja niihin osallistui koko catering-osaston henkilökunta ja pääsääntöisesti myös rehtorit. Ensimmäisessä ja toisessa istunnossa perehdyttiin kaupungin visioon ja kaupungin ruokapalvelujen laatimaan tasapainotettuun mittaristoon, sekä Novidan missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan. Keskustelujen ja ryhmätöiden kautta laadittiin ruokapalvelujen toiminta-ajatus, visio ja pohdittiin strategisia



käytäntöjä. Yhteistyössä kartoitettiin suurkeittiön asiakkaat ja heille suunnatut palvelut.

Taskisen (2007, 22–23) mukaan ruokapalvelutoiminnan laatu muodostuu tuotelaadusta, palvelunlaadusta ja toiminnan laadusta. Kokonaislaatuun vaikuttavat lainsäädäntö, yrityksen liikeidea ja strategia. Toisessa istunnossa esiin nostettiin suurkeittiön laatumääreet, joiden mukaan ruoan tulee olla terveellistä ja hyvää, toiminta kustannustehokasta ja keittiö on opetus- ja oppimisympäristönä kannustava ja ammatillisesti täysipainoinen. Strategiset toimenpiteet laadittiin vuosiksi 2009–2012 ja määriteltiin suurkeittiön toiminnan tulosten ja vaikuttavuuden mittaamisen kohteita, tavoitteita ja mittareita.

Kolmannessa istunnossa kartoitettiin osallistujien käsitystä hyvästä työyhteisöstä ja miten esiin nostetut asiat toteutuvat omassa työyhteisössä. Selkeä työnjako ja vastuukysymykset nousivat kehitettäviksi kohteiksi ruokapalveluissa. Seuraavassa istunnossa perehdyttiin prosessityöskentelyyn. Aluksi kartoitettiin, mistä osa-alueista suurkeittiön ruokapalvelut muodostuvat ja valittiin kuvattavaksi kohteeksi raaka-aineiden hankintaprosessi.

Viidennessä istunnossa ruokapalvelujen toiminta-ajatukseksi vahvistettiin: ”Suurkeittiö tuottaa terveellistä ja maukasta ruokaa opiskelijoille, henkilökunnalle ja ulkopuolisille asiakkaille kustannustehokkaasti tarjoten samalla kannustavan ja ammatillisesti täysipainoisen opetus- ja oppimisympäristön.” Myös visio vahvistettiin ja tarkasteltiin vielä strategisia toimenpiteitä, laatumääreitä ja mittareita. Rehtori selvitti tukipalvelujen organisaatorakennetta ja vastuuasioita. Selkeä työnjako ja vastuu – kysymyksiin pohdittiin käytännön ratkaisuja yhteistoiminnallisesti.

Viimeisessä istunnossa määriteltiin tehtäväkuvat. Lisäksi täytettiin prosessin perustietolomakkeet ruokapalvelutuotannon pääprosessista ja tilauspalvelun sisäisestä tilauksesta sekä laadittiin molemmista prosesseista prosessikaaviot. Lopuksi laadittiin toimintaohjelma, josta ilmenevät tekijät, tehtävät ja aikataulu.

Toimintaohjelmaan kirjattiin myös esiin nousseet tarpeet ja asioiden tavoitteiden arviointi/tarkastelu ajankohdat.

## 6 RUOKAPALVELUT JA TASAPAINOTETTU TULOSKORTTI

Ruokapalvelujen prosessikartassa ydinprosesseja ovat Sivosen (2009, 22) mukaan tiedotus- ja markkinointiprosessi, tarjous- ja sopimusprosessi, suunnitteluprosessi, ruokapalvelujen tuotantoprosessi, tilausruokapalvelujen prosessi, sisäistä seuranta- ja laskutusprosessi sekä palaute-seuranta ja arviointiprosessi. Tukiprosesseja ovat taloudenhallinta-, henkilöstö-, asiakirjahallinta-, kiinteistöhallinta- ja hankintaprosessit.

Ruokapalvelun tuotantoprosessia kuvataan etenevänä prosessina, joka alkaa suunnittelusta jatkuen raaka-ainehankinnoista valmistuksen ja jakelun kautta keittiössä tehtäviin jälkitöihin. Keittiössä on samanaikaisesti käynnissä useita eri vaiheissa olevia tuotantoprosesseja, jotka yksityiskohdiltaan ja toteutuksen vaiheiltaan poikkeavat toisistaan. Eri asiakasryhmille voidaan tarjota saman päivän aikana kokoustarjoiluja, myydä buffet –lounasta ja valmistella tulevien tilaisuuksien tarjoiluja, neuvotella asiakkaan kanssa ja tilata raaka-aineita.

Prosessi-istunnoissa käsiteltiin moneen otteeseen ruokapalvelujen laatuun vaikuttavia tekijöitä. Istuntojen aikana laadittiin toiminta-ajatus, visio vuoteen 2012 ja strategia/toimenpideohjelma. Suurkeittiön toiminnassa on tärkeää, että ruoka on terveellistä ja hyvää, toiminta on kustannustehokasta ja keittiö on käytännön opetus- ja oppimisympäristönä kannustava ja ammatillisesti täysipainoinen. Matkan varrella yhteisen toiminnan tuloksena syntyi kohteita arviointijärjestelmään ja arviointimittareita. Teoriaosuudesta, Novidan strategiasta, istuntojen materiaalista ja kaupungin ruokapalvelujen tasapainotetun tulostulokortin pohjalta olen laatinut Novidan ruokapalvelujen Balanced Scorecard –tasapainotetun mittariston. Tasapainotettu tulostulokortti on

laadittu taulukon muotoon, josta ilmenevät BSC –mittariston sisällöt, kohteet ja mittarit (liite 10).

Tasapainotettuun tuloskorttiin on kirjattu ruokapalvelun strategisia tavoitteita, ruokapalvelun kriittisiä menestystekijöitä, arviointimittareita/arviointijärjestelmä sekä kehittämiskohteita. Kaikkia edellä mainittuja osioita on tarkasteltu neljästä näkökulmasta: yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, uusiutuminen ja henkilöstö sekä taloudelliset resurssit.

Kaplanin & Nortonin kehittämän BSC –mittariston avulla on tarkoitus saada strategia ja visiot näkyvään muotoon käytännön toiminnassa. Tuloskortin painopistealueet eivät ole pelkästään taloudellisten tekijöiden seuraamista. Yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavat myös aineettomat tekijät. Työyhteisön hyvinvointi ja oppiminen/uusiutuminen sekä tehokkaat prosessit vaikuttavat tulokseen. Taloudellisiin resursseihin voidaan vaikuttaa laadukkaan ja kilpailukykyisen toiminnan avulla. On tiedettävä, mitkä ovat tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja arviointimittarit sekä miten asioita seurataan ja tarkastellaan.

Malmin ym. (2006, 53.) mukaan BSC:lla on saavutettu monenlaista hyötyä. Voidaan todeta, että tämän prosessityöskentelyn aikana on perusteellisesti pohdittu asioita, jotka liittyvät tasapainoitettun tuloskortin näkökulmiin. Strategia on muuntunut käytännön toiminnoiksi. Ruokapalvelutuotannon pääprosessi ja alaprosesseja on avattu prosessikaavioon, toiminnalle on asetettu tavoitteet ja mittarit. Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja asiakasnäkökulmaan liittyvät tekijät, kuten ympäristöasiat, luomu- ja lähiruoka, palvelun/tuotteiden laatu, OPS:n toteutuminen, imago, asiakastytyväisyys ja resurssien kohdentuminen ovat puhuttaneet istuntojen aikana. Toiminnan tulee olla vuorovaikutteista niin omassa työyhteisössä kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. Aina on kuitenkin kehitettävää ja niin tämänkin hankkeen aikana on tullut esille monia kehittämiskohteita, joihin on tartuttava tulevaisuudessa.

## 7 YHTEENVETO

### 7.1 Pohdintaa työstä

Novidan strategiset valinnat jakaantuvat johtamis-, pedagogiseen -, tukiprosessien – ja aluestrategiaan. Johtamisstrategiassa painottuvat suunnittelu ja kehittäminen, joissa tärkeinä asioina ovat elinkeinoelämän signaalien kuuleminen ja reagointi. Tulevaisuuden ennakointi ja muutosherkkyys liittyvät ajan hermolla pysymiseen. Muutokset tapahtuvat entistä nopeammin ja sopeutumista tarvitaan. Hallinnollisena tavoitteena on päästä irti hierarkisuudesta ja saada aikaan toimielin, joka on suoraan kaupunginhallituksen alainen. Tavoitteena on terve työyhteisö, joten tyky -toimintaa lisätään. Molemmipuolista tiedottamista lisätään. Taloushallintoon toivotaan henkilöä, joka keskittyy pelkästään talousasioihin. Yhteistyö eri sidosryhmien välillä korostuu.

Pedagogisessa strategiassa painottuvat opetus ja opetusjärjestelyt, erityisopetus, opiskelijanohjaus ja opiskelijahuolto. Tukiprosessien strategiassa nousevat esiin toimistopalvelut, kiinteistönhoito, viestintä ja markkinointi sekä tietohallinto. Aluekehitysstrategiassa painottuu laaja yhteistyö elinkeinoelämän toimijoiden/yhteisöjen kanssa sekä koulutuksen painopistealueiden kehittäminen yrityselämän tarpeen mukaisesti. Tässä osiossa korostetaan myös syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden ohjaamisesta ja tämän asian hoitamiseen liittyvien yhteistyötahojen kehittämistä.

Toimintaympäristön muutoksia on käsitelty koulutusaloittain ja toiminnassa otetaan huomioon opetushallituksen ennakointitiedot. Varsinaisissa koulutuslakohtaisissa strategioissa tulevat esiin eri alojen toimintasuunnitelma ottaen huomioon mm. alan kehittämistarpeen, opetussuunnitelmat ja opiskelijatilanteen. (Novidan strategia 2007–2012.)

Tämän kehittämishankkeen johtopäätökseksi voidaan todeta, että kehittämishanke oli ajankohtainen ja tutkimus kannatti tehdä. Tarkoituksena oli saada työyhteisö puhaltamaan yhteen hiileen ja miettimään oman työn merkitystä laajemmasta näkökulmasta. Talon johtoporras oli mukana kehittämishankkeessa alusta alkaen ja antoi oman panoksensa ja tukensa työn edetessä. Suuri merkitys työn onnistumiselle oli asiantuntijahenkilön panos ja osaaminen osallistujien ohjaamisessa. Vaikeatkin käsitteet saivat merkityksen eri tehtävätoteutusten kautta ja niiden tarkoitus käytäntöön selvisi.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tarkastella ruokapalvelun sijoittumista ja merkitystä Novidan organisaatiossa. Kehittämistehtävän taustalla oli perehtyminen yrityksen arvomaailmaan, missioon, visioon ja strategiaan ja tarkoituksena oli pohtia, mitä kyseiset asiat merkitsevät ruokapalvelun osalta. Nyt tuloksena saatiin syvällisen pohdinnan ja keskustelun kautta luotua ruokapalvelun toiminta-ajatus, visio ja strategiset toimenpiteet tulevaisuuden vision toteuttamiseksi. Ruokapalvelun tärkeimmät prosessit kuvattiin ja löydettiin monia kehittämiskohteita. Moniin ongelmakohtiin kehitettiin myös ratkaisuja, jotka helpottavat ja selkiyttävät toimintaa. Kehittämiskohteet on kirjattu ylös ja toimintojen seuraamiseen on laadittu mittareita osioille yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja henkilöstö ja taloudelliset resurssit. Tutkimus eteni tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti ja tutkimuskysymyksiin vastaukset aukesivat kehittämistehtävän aikana.

## 7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan käsitteillä reliaabelius, jolla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen valiudella tarkoitetaan, että tutkimuksessa käytetty mittari tai tutkimusmenetelmä on kyvykäs mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kyseiset termit soveltuvat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadulliseen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella, miten

tarkasti tutkija kuvailee, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten tutkija on päätenyt saatuihin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa ydinkohdiksi muodostuvat totuudenmukaiset kuvaukset henkilöistä, paikoista, olosuhteista ja tapahtumista. Kuvausten ja selitysten tulee olla yhteensopivia. (Hirsjärvi 2009, 231–232.)

Anttilan (2007, 9-11) mukaan tiedon tuottamistapa voi olla sosiaalinen tapahtuma, jossa asioita yhteisesti refleктоimalla saadaan arvioitua tietoa, joka voi perustua myös kokemusperäiseen tietoon. Huomio kiinnitetään tuloksiin ja niiden toimivuuteen. Kriittis-realistisen paradigman mukaan tutkimustulokset saadaan arvioimalla tutkimuskohteesta eri keinoin hankittujen tietojen merkitystä ja vaikuttavuutta (Anttila 2007, 23–25.)

Kehittämistehtävä on edennyt loogisesti tutkimussuunnitelman mukaan. Pyysin osallistujilta luvan istuntojen nauhoittamiseen ja näitä nauhoja olen käyttänyt kirjoittamisprosessin aikana. Laajan aineiston avulla olen pystynyt hyvinkin tarkkaan kuvailemaan tapahtumien kulkua, ilmapiiriä, kommentteja ja yhteisesti sovittuja päätelmiä, tuotoksia ja tuloksia. Istuntoihin osallistuivat tutkimuksen ja kehitystehtävän aikana koko catering-osaston henkilökunta, opettajat ja keittiöhenkilökunta. Tuotokset ja tulokset ovat syntyneet yhteistoiminnallisesti ja yhteisen pohdinnan kautta. Esittelin prosessikuvaukset kaupungin prosessikoulutustilaisuudessa toukokuussa 2009 ja palautteeksi sain, että kehittämistehtävää on tehty laajasti ja huolellisesti. Rehtorit ovat olleet mukana istunnoissa ja ovat tietoisia kehittämistehtävän vaiheista ja tuloksista ja he ovat omalta osaltaan olleet mukana kehittämistehtävässä.

### 7.3 Tulevaisuuden haasteita

Kehittämistehtävän aikana ruokapalvelun toimintaa on tarkasteltu laaja-alaisesti ja tuotoksia on syntynyt paljon. Prosessien perustietolomakkeet sisältävät yhteisesti kuvattua tietoa ruokapalvelujen käytännön toiminnasta. Prosessikaaviot ovat mallina ja ohjeena loogiselle toiminnalle ja toimivat myös perehdyttämisen välineenä. Tasapainotettu tulokortti toimii strategian

käytäntöön soveltamisen välineenä ja antaa pohjan monipuoliseen tulosten seurantaan.

Työn aikana pohdittiin monia tulevaisuuden haasteita, kuten ympäristökysymyksiin liittyviä asioita, luomua ja lähiruokaa. Verkostoitumisen tiivistäminen erityisesti kaupungin ruokapalveluyksiköiden kanssa koettiin tärkeänä, koska olemme samassa hankintarenkaassa ja monet yhteistyökumppanit ovat samoja. Monet kaupungin ruokapalvelupaikat ovat myös opiskelijoiden työssäoppimispaikkoja, joten läheinen yhteistyö tukee myös opiskelijoiden ohjaamista ja oppimista. Ravitsemisalan imagon kohottaminen kuuluu osana suomalaisen ruokakulttuurin kehittämiskohteisiin.

Tulevaisuudessa on myös entistä enemmän kiinnitettävä huomiota asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyjen merkitys tulee sisäistää. Ruokapalvelun tehtävänä on tukea opiskelijoiden hyvinvointia ja antaa oma tukensa ravitsemisalan opiskelijoiden ammattitaitovaatimusten kehittymiseen ja elinikäisen oppimisen polulle saattamiseen. Ruokapalveluhenkilöstön ajan hermolla pysyminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista, itsensä kehittämistä ja ajanmukaista, toimintaa tukevaa työympäristöä laitteineen ja välineineen. Henkilökunnan hyvinvointiin ja jaksamiseen tulisi myös panostaa, jotta yhteen hiileen puhaltaminen jatkossakin onnistuisi. Resursseja tarvitaan sekä tuotannollisiin kohteisiin että ei aineelliseen toimintaan.

Tämä opinnäytetyö tuo mukanaan monia kehittämistehtäviä ja uskon, että niiden käytäntöön saattaminen ja edelleen kehittäminen voisi olla monenkin kehittämistehtävän aiheena.

## LÄHTEET

### *Kirjallisuus*

- Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKAVATIIMI Oy.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKAVATIIMI Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta.
- Friedag, Herwig R. & Schmidt, Walter 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.
- Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hannagan, Tim 1998. Management: Concept & Practices. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc.
- Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio Tehokkaan strategisprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Synnergian luominen Balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karlöf, Bengt 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Helsinki: WSOY.
- Ketola, Tarja 2005. Vastuullinen liiketoiminta sanoista teoksi. Helsinki: Edita Prima Oy.



Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa Prosessien Verkkona ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet Terms and concepts in business process management. Tampere: Tammer Oy.

Laine, Markus; Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (2007, 9-33). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito 2007. Toim. Laine, Markus; Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. Helsinki: Yliopistopaino.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Määttä, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Rissanen Tapio 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2001, 158-168). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 2001. Toim. Aaltola Juhani & Valli Raine. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sivonen, Sirpa & Työppönen, Kaj 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä Laadun kehittäjän käsikirja. Helsinki: Efeko Oy.

Sydänliitto 2006. Arkilounas on sydämen asia –opas.

Sydänliitto 2006. Ruoan ravitsemuksellisen laadun kriteerit -esite

Taskinen, Teija 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports

Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008. Kouluruokailusuositukset. Helsinki: Savion Kirjapaino Oy

Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2005. Suomalaisten ravitsemussuositukset – ravinto ja liikunta tasapainoon. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vesalainen, Jukka 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

### *Sähköiset lähteet*

Kansallinen laatustrategia. Ruokapalvelujen laatutyöryhmä. Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli 14.7.2004. [viitattu 14.11.2009]. Saatavissa [http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/ruokapalvelut/kansallisen\\_laaturyon\\_toimintamalli.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/ruokapalvelut/kansallisen_laaturyon_toimintamalli.pdf)

Manninen, Ari-Pekka. 12.10.2006. Laadunhallinta syksy 2006. [viitattu 28.3.2010]. Saatavissa [http://www.rta.tkk.fi/Kurssit/240/Paperiversio\\_Infratuta%20laatu%20luento%20syksy%202006.pdf](http://www.rta.tkk.fi/Kurssit/240/Paperiversio_Infratuta%20laatu%20luento%20syksy%202006.pdf)

Markkinoinnin suunnittelu. [viitattu 11.3.2010]. Saatavissa [http://oula.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/markkinoinnin\\_suunnittelu.htm#\\_Toc102195078](http://oula.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/markkinoinnin_suunnittelu.htm#_Toc102195078)

Markkinointi ja sen toimintaympäristö. [viitattu 11.3.2010]. Saatavissa <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul2main.htm>

Novidan esittely. [viitattu 9.2.2009]. Saatavissa <http://www.vsai.fi/index.php?id=32>

Novidan hallinto. [viitattu 9.2.2009]. Saatavissa <http://www.vsai.fi/index.php?id=109>

Opetusministeriö. Ammatillinen koulutus ja sen kehittäminen. [viitattu 12.11.2009]. Saatavissa [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/?lang=fi)

Opetusministeriö. Ammatillisen koulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. [viitattu 12.11.2009]. Saatavissa [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen\\_koulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahaitus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahaitus/?lang=fi)

Opetushallitus. Opetussuunnitelman perusteet. Catering-alan perustutkinto. [viitattu 17.2.2009]. Saatavissa pdf) [http://www.oph.fi/download/110808\\_catering\\_ala\\_perustutkinto\\_tutkinnon\\_perusteet.pdf](http://www.oph.fi/download/110808_catering_ala_perustutkinto_tutkinnon_perusteet.pdf)

Opetushallitus. Opetussuunnitelman perusteet. Hotelli- ja ravintola-alan perustutkinto. [viitattu 17.2.2009]. Saatavissa

[http://www.oph.fi/download/110826\\_hotelli\\_ja\\_ravintola\\_ala\\_perustutkinto\\_tutkinon\\_perusteet.pdf](http://www.oph.fi/download/110826_hotelli_ja_ravintola_ala_perustutkinto_tutkinon_perusteet.pdf)

Packalen Leena 2007. Kansallinen laatutyö Ruokapalvelun toimintamalli. [viitattu 09.01.2009]. Saatavissa <http://www.jao.fi/files/2007030516033.pdf>

Suomalaisen ruokakulttuurin edistämishjelma. [ viitattu 14.11.2009]. Saatavissa [http://sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Microsoft\\_Word\\_-\\_ruokakulttuuriohjelma\\_paeiv.pdf](http://sre.fi/ruoka.fi/www/fi/liitetiedostot/Microsoft_Word_-_ruokakulttuuriohjelma_paeiv.pdf)

Suomen Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. [viitattu 28.3.2010]. Saatavissa [https://www.amk.fi/material/attachments/vanhaamk/etuotanto/5hNlIS9yp/laatu\\_0.6.swf](https://www.amk.fi/material/attachments/vanhaamk/etuotanto/5hNlIS9yp/laatu_0.6.swf)

Seinätaulutekniikan käyttö prosessikuvauksissa. [viitattu 10.1.2009]. Saatavissa <http://intra.ukinet.fi/index.php?id=581>

Työprosessin kuvaaminen Istunto 1 ja työprosessin kuvaaminen – Istunto 2. [viitattu 10.1.2009]. Saatavissa <http://intra.ukinet.fi/index.php?id=581>

#### *Muut lähteet*

Siponen, Sirpa 2009. Voimaa prosessityöhön – Prosessit ja prosessien kehittäminen. Luentomoniste 4.3.2009. Uusikaupunki: Finnish Consulting Group.

Ukkonen, Markku. 2008. Laatujärjestelmät ja niiden toimivuus palveluyrityksessä. Luentomonisteet 17. - 18.2008.

Vainio, Pirjo. 2008. Ruokapalvelujen kehittämispäivä 8.11.2008. Luentomonisteet,

## Liite 1 Prosessin perustietolomake

ruokapalvelun prosessi

Pvm  
21.4.2009

Versio nro 1

Catering-osasto

Käsitelty

Johtoryhmä Pvm

Ohjausryhmä Pvm

**Prosessin perustiedot**

Prosessin nimi

Suurkeittiön ruokapalvelun prosessi

Prosessivastaava

Koulutuslavastaava

Palvelun/tuotannon tarkoitus

Terveellisten ja maukkaiden aterioiden tuottaminen

Mistä prosessi alkaa?

Asiakas odottaa palvelua

Mihin prosessi päättyy?

Päivän kassan tilittämiseen

Asiakas/Kohderyhmä

Koulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset asiakkaat

Asiakastarpeet/vaatimukset

Ravitseva ja maukas ruoka, miellyttävä ympäristö ja joustava asiakaslähtöinen palvelu

Prosessin mittarit

Mittarin lähtöarvo

Pvm

Opiskelijapalaute, vaikuttavuus, laatumittarit, kustannustehokkuus/ Arvot:  
vertailutulokset muualta (ruokapalvelukustannukset./opiskelija/vuosi, omavalvonnasta,  
80% asiakastyytyväisyys, 100 % osallistuminen, budjetti

Keskeiset resurssit

Henkilöstö, ravitsemisalan opiskelijat, raaka-aineet, välineet, laitteet, tilat, reseptiikka,  
ATK, raha

Prosessin päätöksenteko, ketkä/mitkä elimet päättävät?

Prosessiin liittyvät keskeiset dokumentit

Omavalvonnan seurantalomakkeet, palautteet, tulosraportit

Edellisen version jälkeen prosessiin tehdyt muutokset

Toteutetut kehittämis ehdotukset

Hylätyt/muutetut kehittämis ehdotukset

Muut toteutetut kehittämistoimet/perustelu

## Liite 2 Prosessin perustietolomake

raaka-ainehankinnat

		Pvm 25.3.2009	Versio nro 1
Novida		Työyksikkö Catering-osasto	
Laatija	Koko yksikkö <input type="checkbox"/>	Käsitelty	
	Työryhmä <input type="checkbox"/>	Johtoryhmä Pvm	Ohjausryhmä
		Pvm	

**Prosessin perustiedot**

Prosessin nimi Suurkeittiön raaka-ainehankinnat		
Prosessivastaava Ruokapalveluvastaava		
Palvelun/tuotannon tarkoitus Raaka-aineita ruoanvalmistukseen suurkeittiöön ja opetuskeittiöön		
Mistä prosessi alkaa? Raaka-aineiden tarve ruoanvalmistukseen suurkeittiöön ja opetukseen		
Mihin prosessi päättyy? Laskun hyväksymiseen		
Asiakas/Kohderyhmä Suurkeittiön asiakkaat		
Asiakastarpeet/vaatimukset Toimintastrategian mukaiset, tilattu tuote asiakkaan odotusten mukainen		
Prosessin mittarit Laatu, määrä, hinta ja saatavuus	Mittarin lähtöarvo Omavalvonnan mukainen	Pvm
Keskeiset resurssit Budjetti		
Prosessin päätöksenteko, ketkä/mitkä elimet päättävät?		
Prosessiin liittyvät keskeiset dokumentit Kuormakirjat, laskut, hankintasopimukset, omavalvonta		
Edellisen version jälkeen prosessiin tehdyt muutokset Toteutetut kehittämis ehdotukset		
Hylätyt/muutetut kehittämis ehdotukset		
Muut toteutetut kehittämistoimet/perustelu		

## Liite 3 Prosessin perustietolomake

sisäiset tilaustoiminnot		Pvm 21.4.2009	Versio nro 1
Novida		Työyksikkö Catering-osasto	
Laatija	Koko yksikkö <input type="checkbox"/>	Käsitelty	
	Työryhmä <input type="checkbox"/>	Johtoryhmä Pvm	Ohjausryhmä
		Pvm	

**Prosessin perustiedot**

Prosessin nimi Oheispalvelut sisäiset tilaukset		
Prosessivastaava Ruokapalveluvastaava		
Palvelun/tuotannon tarkoitus Sisäiset tilauspalvelut: kahvitukset, retkievää, ateriat, juhlatilaisuudet		
Mistä prosessi alkaa? Tilaaja ottaa yhteyttä keittiöön		
Mihin prosessi päättyy? Laskutukseen		
Asiakas/Kohderyhmä Novidan tai kaupungin yksiköt		
Asiakastarpeet/vaatimukset Asiakas saa ajallaan tilausta vastaavan tuotteen		
Prosessin mittarit Tilausmäärät, asiakaspalautteet	Mittarin lähtöarvo	Pvm
Keskeiset resurssit Henkilöstö, raaka-aineet, laitteet ja välineet, raha		
Prosessin päätöksenteko, ketkä/mitkä elimet päättävät?		
Prosessiin liittyvät keskeiset dokumentit Varax -tiedostot		
Edellisen version jälkeen prosessiin tehdyt muutokset Toteutetut kehittämis ehdotukset		
Hylätyt/muutetut kehittämis ehdotukset		
Muut toteutetut kehittämistoimet/perustelu		

## Liite 4 Prosessien perustiedot kehittämis ehdotukset

Prosessin kehittämisen tavoitteet Suurkeittiön ruokapalvelujen ajanmukaistaminen, asiakaspalvelun parantaminen, laadukkaiden ja terveellisten aterioiden tuottaminen kustannustehokkaasti oppimiseen kannustavassa ilmapiirissä.				
Toiminnan kehittämistarpeet/Kohteet	Parantavat toimenpiteet	Taloudelliset vaikutukset/Hyöty ja/tai kustannus €	Vastuu Vireille panija Päättökseenkijä	Toteutuksen tavoiteaika kk vv
Toiminnalliset	-oheispalvelut /sisäisten tilausten ohjeistaminen prosessikaavion avulla			
	-ohjekortti kuorman purkuun ja varastointiin			
	- ohjekortti tarjoilulinjaston kunnostamiseen			
	- toisen vaiheen saneerauksen toteuttaminen			
Tietotekniikan hyödyntämisen kehittäminen	-Jamix – ohjelman päivitys → resurssi tähän			
Ilmapiirin mittauksessa syntyneet kehittämisehdotukset	- tehtäväkuvien päivittäminen ja vastuiden selkiyttäminen			
	- perehdytys-oppaan laatiminen			
Seutukunnalliset vaikutukset				

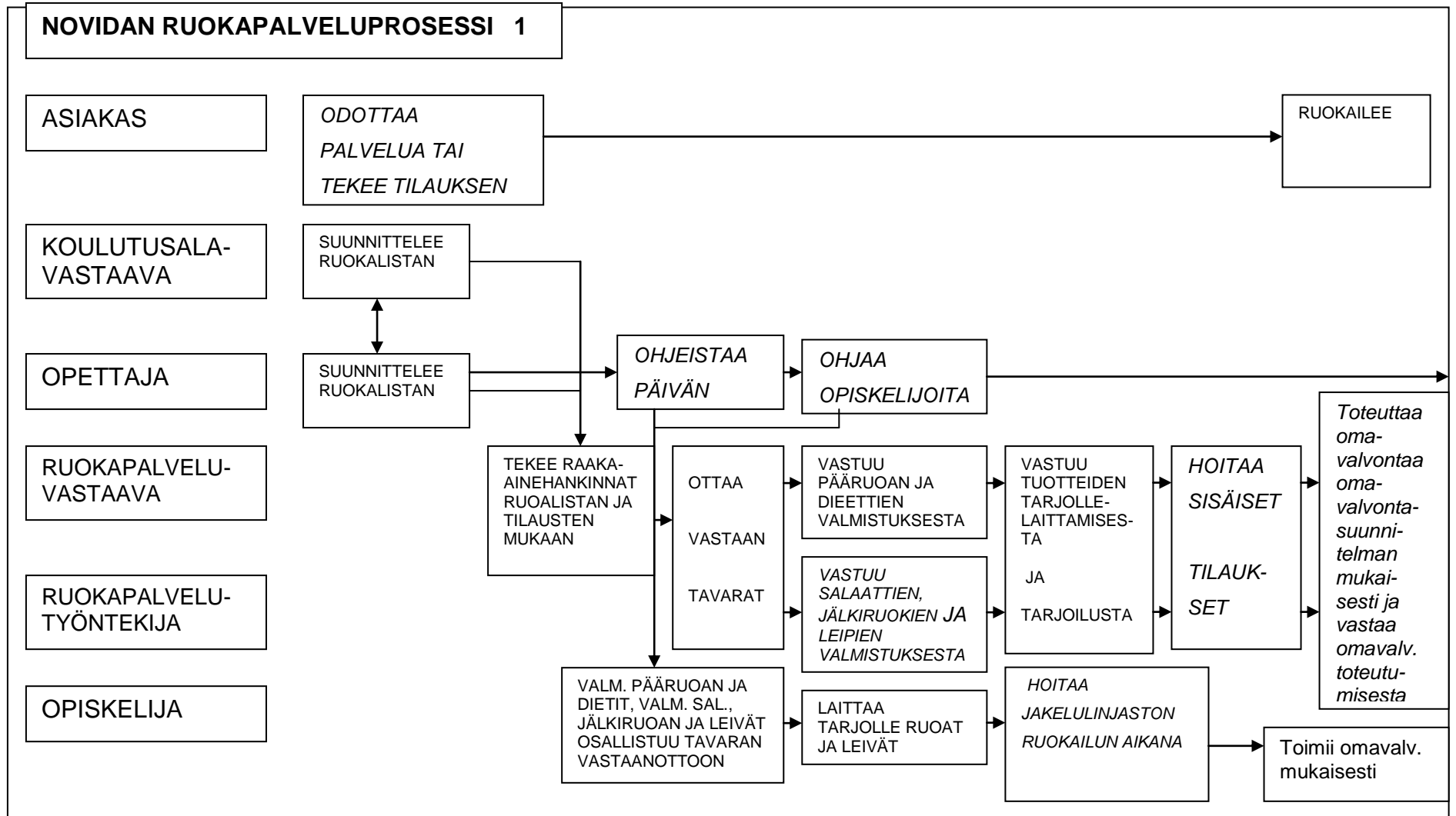
## Liite 5 Suurkeittiön toiminnot

## SUURKEITTIÖN PÄÄTEHTÄVÄT

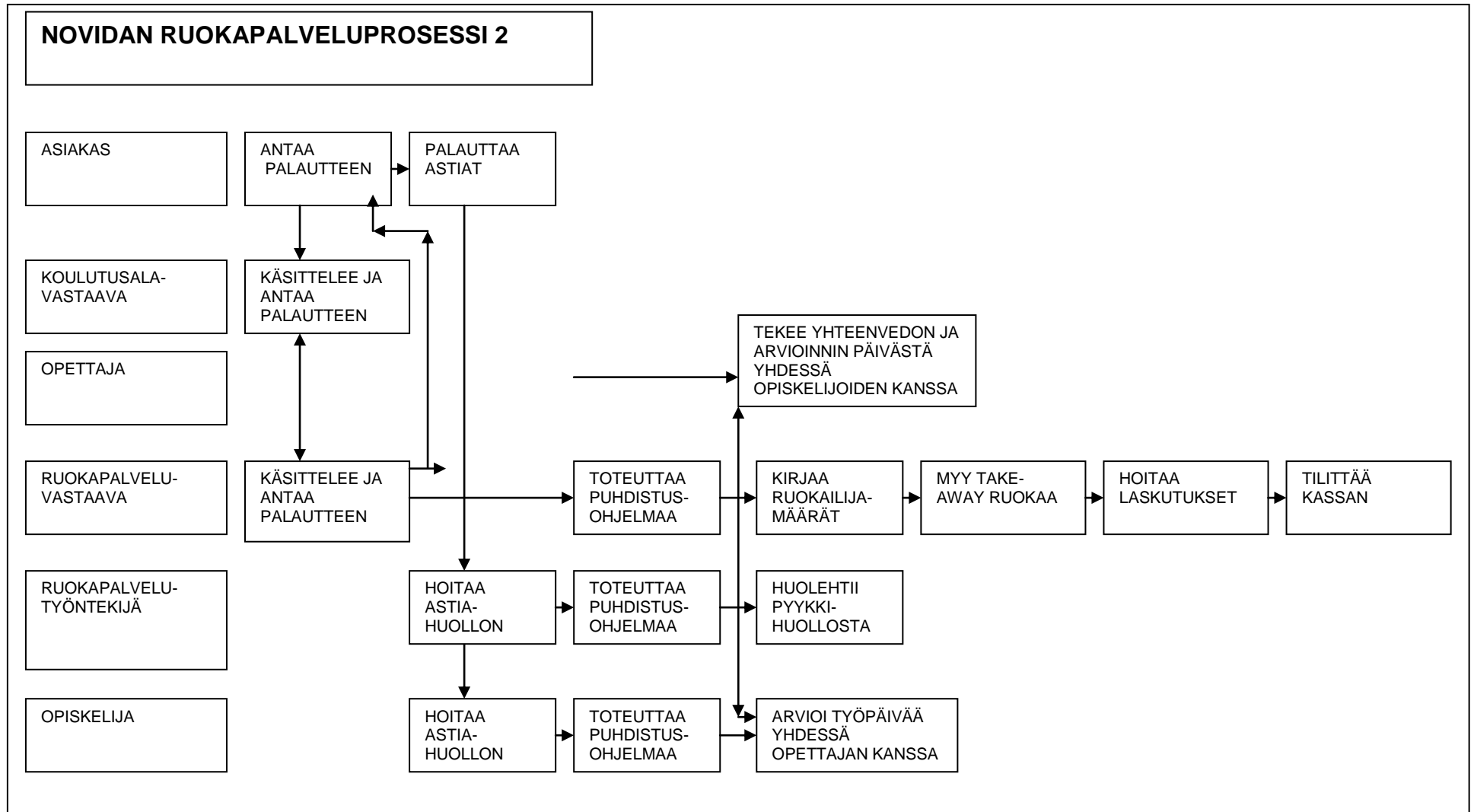
Ruokatuotannon toteutuksen suunnittelu	Raaka-aine hankinnat/raaka-aineiden tilaaminen opetukseen	Laite- ja välinehankinnat	Ruokatuotannon toteutus	Asiakaspalvelu	Oheispalvelut sisäinen	Oheispalvelu ulkoinen	Pyykkihuolto
RUOKALISTAT	RAAKA-AINEIDEN TILAAMINEN		ELINTARVIKKEIDEN KÄSITTELY	RUOAN JAKELU	TILAUSTEN VASTAANOTTO	TILAUSTEN VASTAANOTTO	
TYÖVUOROT	RAAKA-AINEIDEN VASTAANOTTAMINEN		RUOANVALMISTUS salaatti. pääruoka, jälkiruoka	TAKE AWAY - MYYNTI	KYMPPIKAHVIT maanantaisin PÄIVÄKAHVI	TILAUSTEN DELEGOINTI	
KEITTIÖHENKILÖKUNNAN TÖIDEN JAKAMINEN	OMAVALVONTA (läpi koko toiminnan) 		LEIVONTA	VÄLIPALA-MYYNTI	KAHVITUKSET	RUOKATILAUKSET	
OPISKELIJOIDEN TÖIDEN SUUNNITTELU JA JAKAMINEN	RAAKA-AINEIDEN VARASTOINTI		ASTIAHUOLTO		RETKIEVÄÄT	KAHVITUKSET	
	LASKUJEN TARKISTUS		PUHTAANAPITO		JUHLATILAUKSET LASKUTUS	LASKUTUS	



Liite 6 Ruokapalveluprosessikaavio 1



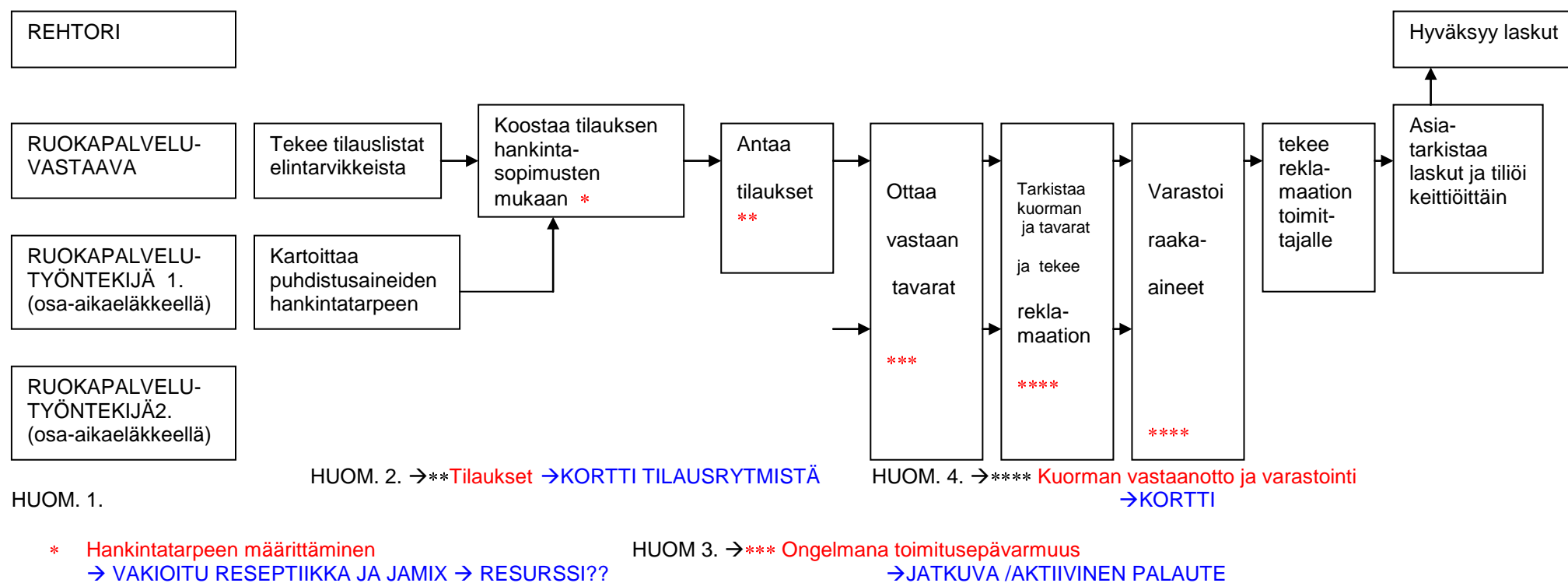
## Liite 7 Ruokapalveluprosessikaavio 2



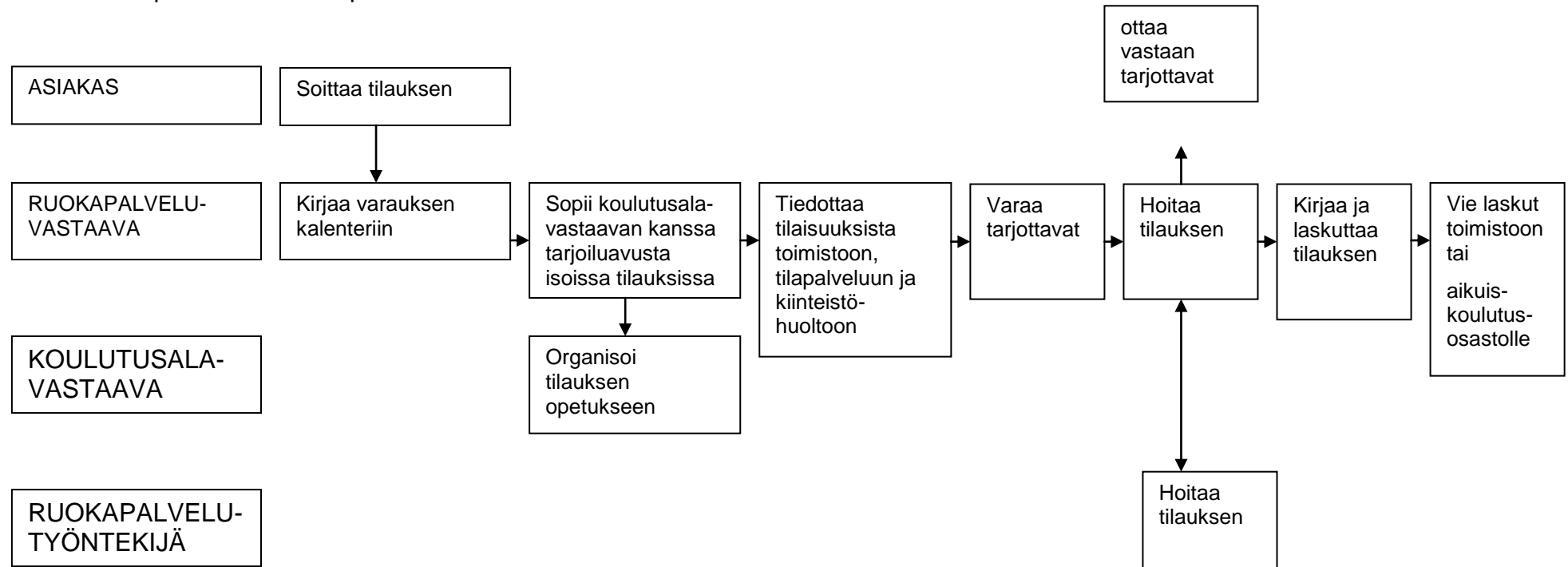
## Liite 8 Raaka-aineiden hankintaprosessikaavio

RAAKA-AINEIDEN HANKINTAPROSESSI 25.3.2009

Raaka-ainehankintatarpeet: Ruokalista/varasto, oheispalvelut, puhdistusaineet, opetus



## Liite 9 Oheispalvelut/sisäiset -prosessikaavio



*Liite 10. Ruokapalvelun Balanced Scorecard –tasapainotettu mittaristo tulokselliseen, taloudelliseen ja tehokkaaseen ruokapalveluun*

NOVIDAN VISIO 2012	Novida on arvostettu ja luotettava koulutus- ja kehityspalvelujen tuottaja ja aluekehittäjä toimien yhteistyössä muiden alueen koulutuksen järjestäjien kanssa.			
NOVIDAN MISSIO	Edistää elinikäisen oppimisen periaatetta ja palvella elinkeinoelämän tarpeita sekä pyrkiä omalta osaltaan siihen, että jokaisella on mahdollisuus saavuttaa ammattitaito, jolla sijoittuu yhteiskunnan jäsenyyteen.			
RUOKAPALVELUN TOIMINTA-AJATUS	Suurkeittiö tuottaa terveellistä ja hyvää ruokaa opiskelijoille, henkilökunnalle ja ulkopuolisille asiakkaille kustannustehokkaasti tarjoten samalla kannustavan ja ammatillisesti täysipainoisen opetus- ja oppimisympäristön.			
RUOKAPALVELUN PÄÄMÄÄRÄ	Laadukkaat, ammattitaidolla tuotetut ateriat. Opiskelijat käyttävät ruokapalvelua aktiivisesti (kaikki) ja ruokapalvelut tuotetaan omassa valmistuskeittiössä, joka toimii edelleen myös opetus- ja oppimisympäristönä. Toiminta on suunnitelmallista ja prosessimaista, koneet ja laitteet ovat ajanmukaiset ja työilmapiiri on kannustava. Uskotaan alan opiskelijamäärän kasvuun. Keittiöhenkilökunnan ja opetushenkilöstön yhteistyö on saumatonta.			
<b>Näkökulma</b>	<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus</b>	<b>Prosessit ja rakenteet</b>	<b>Uusiutuminen ja henkilöstö</b>	<b>Taloudelliset resurssit</b>
RUOKAPALVELUN STRATEGISET TAVOITTEET	1. Palvelujen laadukkuus, arvolupauksen täyttäminen ja OPS:n toteutuminen 2. Sujuva yhteistyö asiakkaiden kanssa 3. Myönteisen imagon luominen	1. Joustava toimiva, muuntautuva sekä tehokas palvelukokonaisuus 2. Toimintayksikön koko kapasiteetin hyödyntäminen ja kehitysmahdollisuudet	1. Osaava ja joustava, kehityskykyinen henkilöstö 2. Saumaton yhteistyö ruokapalveluhenkilöstön ja opettajien kanssa 3. Kannustava työilmapiiri ja –organisaatio	1. Eri asiakasryhmille kilpailukykyiset palvelut 2. Ateriakustannukset valtakunnallista tasoa 3. Alan opiskelijamäärien kasvu 4. Resursseissa otettava huomioon ruokapalvelun ja opetuksen osuus

Näkökulma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet	Uusistuminen ja henkilöstö	Taloudelliset resurssit
RUOKAPALVELUN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avoin ja tavoitteellinen yhteistyö kaupungin ruokapalveluyksiköiden henkilöstön ja saman alan yritysten kanssa.</li> <li>2. Asiakaslähtöisesti (ruokailijat ja ravitsemis-alalla opiskelijat) suunniteltu ruokalista ja ravitsemuksellisesti täysipainoiset ja laadukkaat tuotteet.</li> <li>3. Toimivat asiakaspalautejärjestelmät sekä tiedotamiskäytännöt palvelun laadun takaamiseksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asiakaslähtöiset palveluprosessit tuotetaan taloudellisesti ja hyödynnetään tehokkaasti tiloja, laitteita, tietotekniikkaa ja keskitettyjä hankintoja</li> <li>2. Prosessikuvausten kautta jatkuva kehittäminen käyttäen joustavasti ja tehokkaasti olemassa olevia resursseja.</li> <li>3. Verkostoitumisen vahvistaminen</li> <li>4. Opiskelijoiden ohjaaminen prosessimaiseen toimintaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ammattitaitoinen, joustava, sitoutunut ja palveluhenkinen henkilöstö ruokapalvelujen tuottajana ja erilaisten opiskelijoiden ohjaajana</li> <li>2. Kouluttautumisen tukeminen ja kannustaminen jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja erityisosaamisen huomioiminen.</li> <li>3. Prosesseihin pohjautuva henkilöstön tarve.</li> <li>4. Toiminnan tukeminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ruokapalvelujen tehokas talousseuranta ja henkilöstön sitouttaminen taloudelliseen ja laadukkaaseen toimintaan.</li> <li>2. Kilpailukykyisten palvelujen tuottaminen asiakastarpeen mukaan ottaen huomioon hinta/laatusuhde, ympäristökysymykset ja opetus.</li> <li>3. Pitkántähtäimen investointisuunnitelma tiloista, laitteista ja välineistä.</li> <li>4. Toiminnan ja resurssien sopeuttaminen muuttuviin tilanteisiin.</li> <li>5. Catering-alan opiskelijamarkkinointiin panostaminen ja imagon kohottaminen.</li> </ol>

Näkökulma	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet	Uusistuminen ja henkilöstö	Taloudelliset resurssit
ARVIOINTIMITTARIT/ ARVIOINTI- JÄRJESTELMÄ	<p>1. Asiakaspalaverit/ yhteistyöpalaverit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pidetyt palaverit</li> <li>• tulokset palavereista</li> </ul> <p>2. Ateriakokonaisuuden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laatu</li> <li>• määrä</li> <li>• oikea-aikaisuus</li> <li>• oikein kohdentuvuus</li> </ul> <p>3. Asiakaspalautteet ja niiden käsittely</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• päivittäiset → käsitellään heti</li> <li>• asiakastytyytyväisyyskyselyt vuosittain → tyytyväisiä väh. 80 %</li> <li>• opiskelijoiden hyvinvointikysely vuosittain</li> </ul> <p>4. Resurssien oikea kohdentaminen</p> <p>ruokailijamäärät → opiskelijat 100%: osallistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opetuksen osuus</li> </ul>	<p>1. Valmistusprosessit;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koneiden ja laitteiden tehokas käyttöaika ateriatuotannossa</li> <li>• omavalvonnan toteutuminen</li> </ul> <p>2. Työaikamittareiden seurantajärjestelmän käyttö: suorite/tehty työtunti</p> <p>3. Raaka-aineet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ostopaikkojen seuranta → sopimusten mukaan</li> <li>• tuotteiden seuranta → määrä, laatu, oikea-aikaisuus</li> <li>• ympäristötekijöiden huomioiminen → luomu, lähiruoka</li> </ul> <p>4. Yhteistyömuodot lähialueen ruoka-palvelujen kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktien määrä ja muoto</li> </ul>	<p>1. Koulutus;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutuspäivät/henkilö/vuosi</li> <li>• ammatillinen koulutus/osaamiskartoitus</li> <li>• osaston koulutuspäivät keväällä ja syksyllä</li> </ul> <p>2. Henkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työvuosi</li> <li>• keski-ikä</li> <li>• nimikkeet ja tehtävät</li> <li>• poissaoloseuranta</li> <li>• henkilöstön pysyvyys/viihtyvyys</li> </ul> <p>3. Kehityskeskustelut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talon aikataulun mukaan</li> </ul> <p>4. Työpaikkapalaverit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pidetyt palaverit /vuosi</li> </ul>	<p>1. Talousarvion toteutuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toteutumaraportit kk</li> </ul> <p>2. Ateria /suorite-kustannusten seuranta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kustannuslajeittain → Jamix –ohjelman päivitys</li> </ul> <p>3. Suoriteseuranta-järjestelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toteutuneet suoritteet</li> <li>• asiakaskohtaisesti</li> </ul>

	→ opintojaksojen arvioinnit → opiskelijapalaute opintojaksoista <ul style="list-style-type: none"> <li>• laatu ja ympäristötekijät → Hinku hanke, OPS</li> <li>• omavalvonnan toteutuminen → mittarit omavalvonta-suunnitelmasta</li> <li>• Hankintasopimusten noudattaminen ja laatutavoitteiden seuranta</li> </ul>			
<b>Näkökulma</b>	<b>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus</b>	<b>Prosessit ja rakenteet</b>	<b>Uusistuminen ja henkilöstö</b>	<b>Taloudelliset resurssit</b>
KEHITTÄMISKOhteet	1. Asiakaspalautejärjestelmä 2. Yhteistyöpalaverit 3. Henkilökunnan ruoka- ja kahvimaksujen kirjautuminen atk-järjestelmään 4. Jamix –ohjelman päivitys	1. Prosessikuvaus mm. omavalvonta 2. Työaikamittarit 3 Ympäristötekijät, lähiruoka- ja luomutuotteet 4 Yhteistyömuodot	1. Koulutussuunnitelmat 2. Kehityskeskustelut 3. Henkilöstön erityisosaamisen hyödyntäminen 4. Työpaikkapalaveri – ja koulutuspäiväkäytäntö 5. Pehdytysuunnitelma	1. Strategian paino-pisteiden mukaan tehty taloussuunnitelma 2. Jamix –ohjelmiston täysipainoinen käyttö